

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(Н И У « Б е л Г У »)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ВИП-СЕРВИС»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 43.03.01 Сервис
заочной формы обучения, группы 05001383
Болобан Анастасии Андреевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Ясенок С.Н.

БЕЛГОРОД 2017

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты качества обслуживания на предприятиях сервиса в современных условиях.....	6
1.1. Сущность и основные элементы качества обслуживания.....	6
1.2. Факторы, влияющие на уровень обслуживания клиентов.....	14
1.3. Основные показатели качества обслуживания.....	21
2. Анализ показателей экономического развития и оценки качества обслуживания в ООО «ВИП СЕРВИС».....	30
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	30
2.2. Анализ финансовой деятельности предприятия.....	41
2.3. Оценка качества обслуживания на предприятии.....	49
3. Разработка мероприятий по повышению качества обслуживания в ООО «ВИП-СЕРВИС».....	58
3.1. Мероприятия, способствующие повышению качества обслуживания на предприятии.....	58
3.2. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.....	68
Заключение.....	74
Список использованных источников.....	77
Приложения.....	83

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в настоящее время проблеме повышения качества торгового обслуживания на предприятиях розничной торговли, способствующего росту эффективности их деятельности, уделяется большое внимание. Это обусловлено появлением на рынке розничных торговых сетей, которые сформировали новые требования потребителей к процессу обслуживания, что привело к ужесточению конкуренции на потребительском рынке. Предприятия новых форматов имеют большие площади, на которых располагаются не только продовольственные и непродовольственные товары, но и кафе, места отдыха и проведения досуга, оказывается широкий спектр дополнительных услуг для создания максимально комфортной атмосферы для потребителей. Функционирование предприятий новых форматов предполагает высокий уровень организации розничной торговли. Для завоевания устойчивых конкурентных преимуществ, прежде всего, необходимо обеспечение лояльности потребителей с учетом их потребностей.

Качество торгового обслуживания является для потребителя определяющим критерием при выборе предприятия розничной торговли и способствует росту их конкурентоспособности. В этой связи проблема повышения качества торгового обслуживания актуальна как для потребителей, так и для предприятий розничной торговли, которые функционируют в условиях конкуренции.

Однако, в настоящее время многие предприятия, работающие в сфере торговли и предоставления различных услуг, сталкиваются с серьезной проблемой отсутствия объективной информации о деятельности своих сотрудников. Практически невозможно отследить, как персонал общается с обычными покупателями и мотивирует их совершить определенные действия. К сожалению, внутренние проверки не позволяют достичь желаемого результата.

Также в настоящее время нет четко выраженного понимания качества обслуживания на предприятиях сферы услуг. В работах описываются российские условия, но специфика прорабатываемых тем не дает достаточной полноты раскрытия всех проблем и путей обеспечения высокой эффективности управления качеством обслуживания на предприятиях сферы услуг. В основном, в работах исследуется имидж предприятия, его деловая репутация как основные инструменты качества обслуживания, а также мероприятия, нацеленные лишь на повышение экономических показателей деятельности организации, которые сравнимы с базовыми, то есть, с аналогичными показателями товаров-конкурентов.

Кроме этого, авторами уделено недостаточное внимание увязке содержания качества обслуживания коммерческого предприятия сферы услуг с требованиями и ожиданиями потребителей, что и потребовало поиска новых решений. Все вышеизложенное, несомненно, подчеркивает актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию качества обслуживания.

Для достижения поставленной в выпускной квалификационной работе цели решались следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты качества обслуживания на предприятиях сервиса в современных условиях;
- рассмотреть сущность и основные элементы качества обслуживания;
- провести анализ финансово-экономической деятельности исследуемого предприятия;
- дать оценку качества торгового обслуживания на исследуемом предприятии;
- предложить мероприятия, способствующие повышению качества обслуживания на предприятии.

Предметом исследования выступает система управления качеством обслуживания на предприятии.

Объектом исследования выступает ООО «ВИП-СЕРВИС».

Теоретико-методологической базой выпускной квалификационной работы является научно-учебная и периодическая литература в области менеджмента, маркетинга, экономических исследованиях и анализа, а также труды таких ведущих отечественных ученых, как В. А. Деева, Н. А. Евстропов., М. В. Кудимова., Голубкова В. И., зарубежных учёных Котлера Ф., М. Х. Мескон и других.

Информационную базу исследований составили данные бухгалтерской (финансовой) отчетности исследуемого предприятия за 2014-2016 гг., нормативно-правовая документация, постановления и технические документы, регулирующие сферу услуг, а также источники периодической печати.

Полученные в работе результаты представляют собой комплекс рекомендаций, направленных на повышение качества обслуживания на предприятии.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав, введения, заключения, списка используемых источников и приложений.

1. Теоретические аспекты качества обслуживания на предприятиях сервиса в современных условиях

1.1. Сущность и основные элементы качества обслуживания

В настоящее время в условиях жесткой конкуренции на рынке потребительских товаров большое значение в успешной деятельности любой торговой фирмы имеет правильная организация торгового обслуживания.

Как отмечает А. М. Ахмин [4, с. 75], «торговое обслуживание – это, с одной стороны, обслуживание потребителей, предоставление услуг, непосредственно направленных от человека к человеку; а с другой стороны, это – обслуживание материального характера, которое направлено не на человека, а на перемещение предметов (товаров) и косвенно действует на население как на потребителей в целом и конкретно на каждого отдельного человека».

Эти формы торгового обслуживания имеют моральное содержание и моральное влияние, поскольку непосредственно касаются людей.

Проблема качества обслуживания постоянно волнует организации различного профиля по вполне понятным причинам.

Растет материальное благополучие людей среднего класса, повышается их культурный уровень, выделился слой довольно обеспеченных людей, и в этой обстановке вполне естественно желание потребителей в качественном обслуживании [17, с. 96].

Качество обслуживания является инструментом в конкурентной борьбе, поэтому в условиях рыночной конкуренции большое внимание уделяется качеству обслуживания клиентов, так как от него зависит результативная деятельность любого предприятия, основным показателем которой является размер прибыли [7, с. 220].

По мнению зарубежных ученых, торговое обслуживание – это комплексное понятие, которое включает в себя такие понятия, как «качество торгового обслуживания», «культура торговли», «культура обслуживания»,

«уровень обслуживания» [59, с. 118]. Хотелось бы отметить, что в основе всех этих понятий лежит забота о покупателе, который должен иметь возможность с наименьшими затратами времени и наибольшими удобствами приобрести в торговле всё необходимое» [7, с. 220].

Главным направлением развития торговой фирмы в настоящее время и в перспективе является значительное повышение качества торгового обслуживания покупателей, что имеет большое социально-экономическое значение.

С социальной стороны, со стороны обслуживания населения, поясняет Е. В. Балацкий [6] деятельность торговых предприятий рассматривается как удовлетворение потребностей населения в определенных предметах потребления в обмен на эквивалентное количество денежных средств и как особая целенаправленная деятельность работников торговли по организации процесса купли -продажи в наиболее удобных для покупателей условиях, содействующая более полному удовлетворению конкретных потребностей покупателя.

Для торговли на первом месте стоят проблемы поиска эффективных методов торгового обслуживания, улучшения режима работы торговых предприятий, дальнейшего повышения уровня обслуживания населения, сокращение затрат времени на приобретение товаров и т. д. [6].

По мнению М. В. Кларина [28, с. 48], «высокий уровень качества торгового обслуживания может быть достигнут лишь в результате тесного взаимодействия всех звеньев торговли, снижения издержек потребления и предоставления разнообразных услуг населению».

Качество торгового обслуживания, как отмечает А. Е. Зимовец, находится в полной зависимости «от достигнутого уровня производства предметов потребления в стране и имеющихся ресурсов для его удовлетворения и соответствия запросов и выражается в количестве и качестве товаров, условиях их приобретения, затратах времени покупателей и качества услуг, культуре обслуживания» [23, с. 33].

Сегодня качество обслуживания является критическим фактором успеха в бизнесе. Согласно исследованиям, качественный сервис значительно увеличивает уровень лояльности потребителей и их желание платить, что, в свою очередь, влияет на уровень продаж и прибыльность компании. Некачественное обслуживание приводит к потере клиентов и доли компании на рынке [29, с. 334]. С точки зрения Н. А. Евстропова [21, с. 15] компании, преуспевающие в сфере обслуживания, знают, куда направить свои ресурсы: они знают, над чем им необходимо работать, в каких областях поддерживать достигнутое качество работы, а также какие стратегии могут ухудшить качество обслуживания. Очевидно, что угодить всем невозможно, поэтому необходимо сосредоточиться на том, что важно для ключевой группы клиентов., или как отмечает В. Ю. Огвоздин [36, с. 225], для того чтобы эффективно улучшать клиентское обслуживание, компания должна хорошо понимать, каким образом ее клиенты оценивают ценность, исходя из результата, который они хотят получить от сотрудничества, вне зависимости от текущего качества сервисного обслуживания.

Излишняя сосредоточенность на характеристиках существующей системы обслуживания клиентов препятствует пониманию того, каким образом ее можно улучшить, поскольку не дает установить реальные причины важности этих характеристик с точки зрения функциональных и эмоциональных нужд потребителя. [38, с. 457].

Наибольший разброс мнений о качестве торгового обслуживания имеется в учебниках по торговым дисциплинам и дисциплинам сервиса для техникумов и вузов. Характеристики системы обслуживания клиентов не всегда являются отражением их потребностей. Понимание организацией нужд клиентов должно быть достаточно глубоким и детальным, чтобы правильно направлять определенные решения по улучшению качества обслуживания. Конечно, высокий уровень удовлетворенности потребителей и преимущества перед конкурентами – полезные цели, однако далеко не все

организации оказываются способными установить конкретные нужды клиентов, удовлетворив которые, они смогут добиться указанных целей [7, с. 135-139].

Самые успешные компании в сфере обслуживания осознают важность людей для бизнеса – не только клиентов, но и сотрудников. Таким образом, приоритетной задачей для них является понимание факторов, влияющих на лояльность и удовлетворенность клиентов и персонала. Они стремятся к тому, чтобы это понимание отражалось в их ценностях, показателях успеха и процессе принятия решений. Начиная с руководящих лиц, такие организации создают культуру, приоритетами которой являются люди и обслуживание. Конечно, провозглашаемые организацией ценности мало связаны с факторами высокого качества обслуживания [13, с. 96-124].

В реальности огромное значение имеет наличие общей убежденности, что клиенты ждут и ценят высокое качество обслуживания. Сотрудники таких организаций скорее будут прилагать максимальные усилия для обеспечения превосходного обслуживания. Для достижения такого результата в организации на всех уровнях должна распространяться идея о приоритетности нужд клиентов. Все сотрудники должны хорошо понимать, как именно выглядит идеальный опыт взаимодействия с организацией с точки зрения клиента. Соответствующие решения необходимо принимать в отношении систем, стандартов, политик и управленческих практик.

Так, Н. А. Евсτροφов отмечает, что для того чтобы преуспеть в обслуживании клиентов, необходимо привести организационную структуру, предложения, системы и сервисные процессы в состояние, позволяющее дать клиенту тот опыт, который он стремится получить. Структура организации, ее системы, процессы и предложения должны строиться вокруг клиента, а не продукта (то есть с ориентацией на опыт, который клиент получит в целом от взаимодействия с организацией). [21, с. 115].

Автор К. И. Курпаяниди отмечает, что если организация излишне ориентирована на продукт, уровень ответственности за улучшение качества

обслуживания клиентов минимален, что приводит к возникновению у них проблемы, связанных с неудачными решениями, неэффективным взаимодействием с сотрудниками компании и т.д. [30, с. 152].

Для клиента работник организации – это одновременно ресурс, источник и решение, поэтому управленческие практики играют такую важную роль в успехе организации. Для того чтобы убедиться, что сотрудники готовы выполнять требования стандартов качества обслуживания организации, им необходимо ответить на три важных вопроса (рис 1.1.):

- что от меня ожидают?
- что это для меня означает?
- есть ли у меня то, что нужно для успеха?

Во-первых, сотрудники должны понимать, какова их роль и приоритеты в предоставлении качественного обслуживания. Важно, чтобы роль сотрудников организации, какой они ее себе представляют, соотносилась с нуждами клиентов. Каждый сотрудник должен понимать и осознавать свое влияние на уровень лояльности и удовлетворенности потребителя.

Во-вторых, сотрудники должны иметь мотивацию к предоставлению исключительного обслуживания. Одним из самых сильных инструментов мотивации является признание заслуг (от простого «спасибо» от руководителя до более серьезных бонусов). Не стоит забывать также о нюансах найма сотрудников. Значительно эффективнее и дешевле изначально нанимать на работу людей, ориентированных на обслуживание клиента, чем потом переучивать.

В-третьих, сотрудники должны обладать всеми необходимыми навыками и знаниями, а также техническими возможностями, чтобы быть в состоянии качественно работать с клиентами. Успешные в обслуживании организации уделяют максимальное количество внимания именно личным качествам сотрудников, таким, как, например, умение слушать, задавать правильные вопросы, вызывать доверие клиентов.

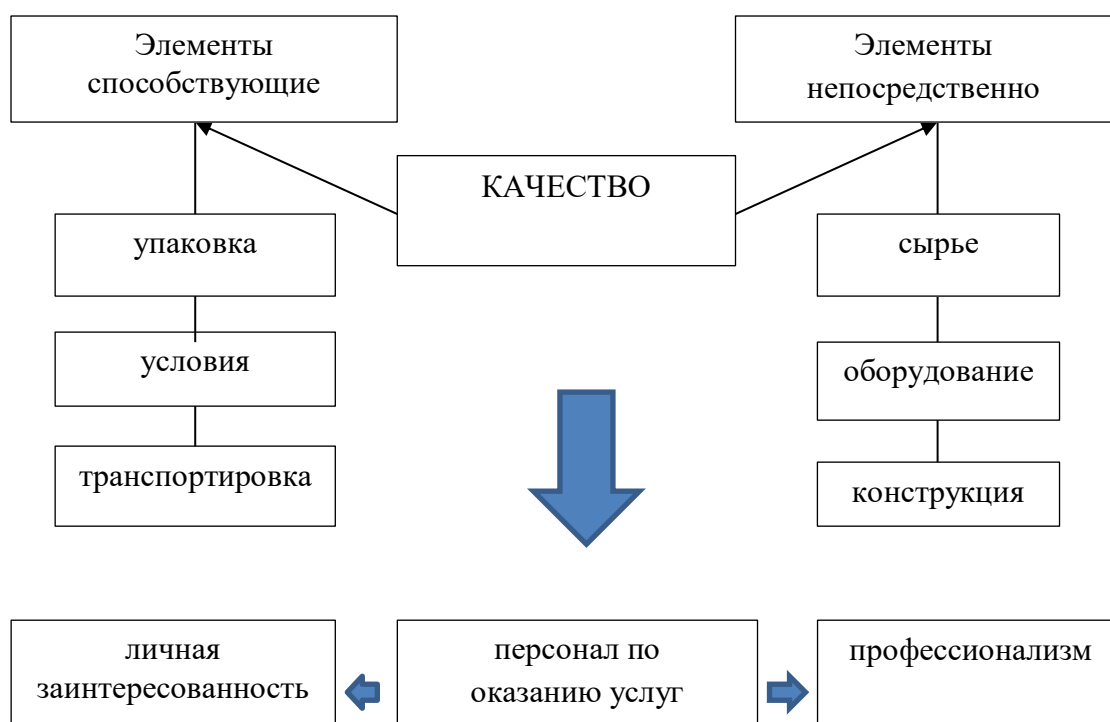


Рис. 1.1. Элементы качества обслуживания на предприятии торговли

Термины по управлению качеством в сфере услуг (условия обслуживания, качество обслуживания и другие) зафиксированы также в ГОСТ Р 50646.

Согласно ГОСТ Р 50646-94 [14]:

- качество услуги – это совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя;
- качество обслуживания – это совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей потребителя [15, с. 158].

При рассмотрении определения качества услуг часто определяются не стандартные определения: «соответствует, или не соответствует требованиям», «выше уровня или ниже», «хорошо или плохо», «удовлетворяет потребности или не удовлетворяет» и т.д. [11, с.21].

По нашему мнению на качественное обслуживание влияет множество факторов. Можно выделить три основных фактора, которые воздействуют на качественное обслуживание (рис. 1.2).

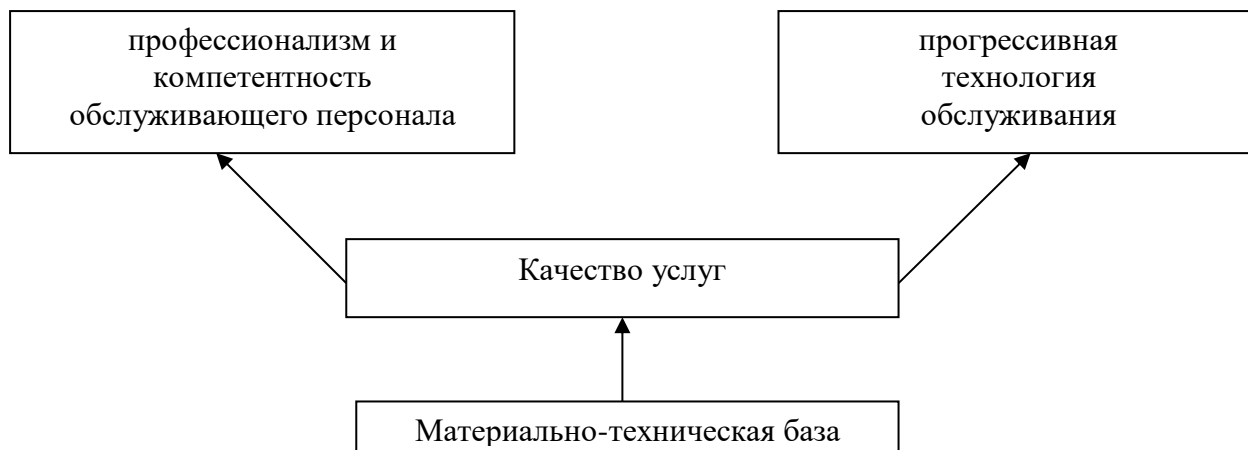


Рис. 1.2. Факторы, влияющие на качество обслуживания

Данные факторы можно назвать базовыми элементами качественного обслуживания, так как при оценке качества услуг клиент оценивает работу персонала их профессионализм и компетентность.

И, последнее, обслуживание представляет собой процессы, которые зачастую распространяются на районы, географически удаленные друг от друга, поэтому компания должна координировать использование своих физических ресурсов таким образом, чтобы они были доступны в нужное время и в нужном месте.

Качество обслуживания клиентов в розничном бизнесе – одна из наиболее актуальных тем, волнующих собственников и руководителей, предмет обсуждения на различных бизнес-семинарах и конференциях, в блогах и форумах покупателей и пользователей услуг. Я предполагаю, что дело здесь не только в усиливающейся год из года конкуренции и необходимости для компаний укреплять свои рыночные позиции за счет «нематериальной» составляющей. Если задуматься – тема действительно жизненно важная, т.к. каждый из нас ежедневно является клиентом различных магазинов, фитнес-центров, медицинских клиник,

автосалонов, автомоек и АЗС, кафе и ресторанов, фирм по ремонту квартир, обуви и компьютерной техники и т.д. И от того, насколько комфортно мы себя чувствуем при общении с персоналом всех этих заведений, насколько качественные продукты и услуги мы получаем в качестве клиентов, насколько быстро решаются наши проблемы и удовлетворяются потребности, зависит наше настроение, хорошее самочувствие, и, в итоге, качество жизни [20, с. 205].

И при этом не суть важно, идет ли речь о маленьком продуктовом магазине «у дома» или о премиальном бутике – мы справедливо считаем себя вправе рассчитывать на уважение и внимание независимо от повода нашего визита и материальных возможностей.

А теперь давайте проведем эксперимент (хотя бы мысленно) – спросим ваших сотрудников, что они считают целью своей работы, зачем они ее делают, и для чего могут стараться делать ее хорошо. Уверена, что ответы будут касаться получения высокой зарплаты, отсутствия замечаний от начальства, обеспечения стабильности для себя и своей семьи и т.п.. И если кто-то из сотрудников ответит, что он выполняет свою работу для того, чтобы сделать ваших (а лучше - своих) покупателей/клиентов хоть чуть-чуть счастливее – поздравьте себя, вы блестящий руководитель компании, действительно ориентированной на клиента [18, с. 204-205].

На мой взгляд, именно в этом и заключается парадокс российского сервиса, во всяком случае, в его нынешнем состоянии – мы все мечтаем о том, чтобы получать хорошее обслуживание, внимание и заинтересованное отношение, но далеко не всегда ставим именно эти факторы в безусловный и незыблемый приоритет в работе своих собственных магазинов и других точек обслуживания. Конечно, за последние несколько лет ситуация в некоторых отраслях и конкретных компаниях изменилась кардинально, но говорить о стабильно высоком и предсказуемом качестве обслуживания в России пока рано. Когда RETAIL SERVICE COMPANY подводили итоги четырехлетней работы по аудиту качества обслуживания и обучению

персонала сервисноориентированному поведению, мы не без гордости составляли список наших клиентов, в основном, состоящий из компаний – лидеров рынков и отраслей, компаний с известными именами не только на уровне Нижнего Новгорода, но и в федеральном масштабе. А анализ проработки потенциальных клиентов за тот же период показал, что большинство переговоров о сотрудничестве, которые за эти 4 года закончились ничем, происходили с руководителями отстающих в плане сервиса заведений. Видимо, отсутствие интереса к наведению порядка и повышению качества обслуживания объясняется тем, что им (этим руководителям) все равно, что происходит в их торговой точке. И недовольные клиенты таких заведений и по настоящее время рекомендуют нам «обратиться к их руководству с предложением...» [22, с. 351].

Такого же мнения придерживаются и А. В. Раков [44, с. 254], и С. С. Скобкин [48, с. 147], утверждая, что без знаний основ психологии людей, их ощущений, восприятий, эмоций, желаний ни один работник предприятия не сможет сейчас по-настоящему выполнять свои функции обслуживания покупателей. По мнению С. В. Проценко [43] в настоящее время можно выделить следующие факторы, формирующие качество обслуживания в организации (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Факторы, формирующие качество товаров и услуг

Для повышения качества торгового обслуживания существенное значение имеет использование разнообразных и качества услуг. Услуга в российскую торговлю входила медленно, даже болезненно. В первые годы считалось, что предприятию необходимо реализовать товар и получить за него деньги. Всё остальное забота самого покупателя. Сегодня характер и количество предоставляемых услуг характеризует уровень культуры торгового обслуживания [46, с. 93-95].

Основываясь на вышесказанном, можно так определить содержание понятия «качество» в деятельности организации:

1. Качество – это правильно определенные потребности клиентов. Здесь принимается во внимание концепция, согласно которой необходимо предоставлять продукты или услуги, соответствующие потребностям клиентов.

2. Качество – это правильно оказанные услуги. Здесь комбинируются две концепции: услуги должны не только соответствовать потребностям клиента (технический аспект), но и вся система обслуживания должна быть сконструирована таким образом, чтобы обеспечивать и хорошие межличностные отношения персонала.

3. Качество – это постоянство. Когда торговая марка не оправдывает ожиданий, формируется негативное восприятие. Исходя из этого, можно сказать, что качество – это хорошее исполнение.

Также, следует подчеркнуть, что основной задачей торгового обслуживания является высокое качество функционирования торговли по возможно более полному удовлетворению спроса покупателей на необходимые им товары при высокой культуре обслуживания.

1.2. Факторы, влияющие на уровень обслуживания клиентов

Как было отмечено нами ранее, качество побуждает потребителя выбирать ту или иную услугу (если не считать фактор цены), влияет на решение клиента воспользоваться данными услугами.

Основная идея управления качеством связана с ориентацией на потребителя, полное обеспечение его требований. Механизм управления качеством предоставляемых услуг должен направляться на выработку управленческих решений и осуществление комплекса действий по планированию, предоставлению и реализации услуг высокого уровня качества [37, с. 123].

В настоящее время проблеме повышения качества торгового обслуживания в предприятиях розничной торговли, способствующего росту эффективности их деятельности, уделяется большое внимание. Основополагающий вывод – добиться хорошего обслуживания клиентов и качественного сервиса можно только тогда, когда собственники и руководители компании искренне разделяют идеологию Качества Обслуживания Клиентов, считают ее одним из важных элементов собственного отношения к жизни и людям, и способны транслировать ее для всего персонала, в том числе, и личным примером. Как правило, такой руководитель не считает зазорным выйти в торговый зал, чтобы лично обслужить клиента (независимо от статуса последнего), лично позвонить клиенту с извинениями и разъяснением ситуации, если возникла какая-либо проблема или рекламация и т.д. Таким людям процесс обСЛУЖИвания (можно читать как «служения» клиенту) доставляет истинное удовольствие. И у них обязательно все получится. А предлагаемые в данной статье технологии могут быть использованы как подспорье для более системной организации работы по обслуживанию клиентов [39, с. 289].

Лояльность потребителей зависит от субъективной оценки деятельности предприятия розничной торговли, которая формируется в их

восприятию. На выбор предпочтений потребителей влияют следующие факторы: увеличение информативности потребителей; увеличение числа розничных торговых сетей; переориентация на качество продукции; выбор предприятия розничной торговли по уровню цен; увеличение числа дополнительных услуг [12, с. 9-12]. Качество торгового обслуживания является для потребителя определяющим критерием при выборе предприятия розничной торговли и способствует росту их конкурентоспособности. В этой связи проблема повышения качества торгового обслуживания актуальна как для потребителей, так и для предприятий розничной торговли, которые функционируют в условиях конкуренции.

На качество торгового обслуживания существенное влияние оказывают следующие факторы: доступность предприятия розничной торговли, форма торгового обслуживания, уровень розничных цен, перечень дополнительных услуг, типизация и специализация предприятий розничной торговли, форма и вид интеграции [41, с. 146]. Автором И. И. Оплченовым проведена систематизация классификационных признаков розничных торговых предприятий с учетом выделенных факторов (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Классификация розничных торговых предприятий

По доступности предприятия розничной торговли	По предоставлению дополнительных услуг
<ul style="list-style-type: none"> - расположение по отношению к торговым пространствам города; - расположение по отношению к другим торговым предприятиям; - расположение по удаленности от центра города (населенного пункта). 	<ul style="list-style-type: none"> - оказывающие дополнительные услуги в процессе приобретения потребителями товаров; - не предусматривающие оказание дополнительных услуг.
По уровню розничных цен	По формам и видам интеграции
<ul style="list-style-type: none"> - дискаунты, дисконтные магазины, магазины «Кэш энд кэрри», комиссионные магазины, магазины «Секонд хэнд», «Бутики». 	<ul style="list-style-type: none"> - торговое объединение; - торговый комплекс; - интеграция розничных предприятий с изготовителем; - смешанная интеграция.
<ul style="list-style-type: none"> - индивидуальное обслуживание покупателей или продажа товаров через прилавок; 	<ul style="list-style-type: none"> - универсальные, специализированные; - магазины с комбинированным ассортиментом;

- персональные методы продажи – включают прямые продажи, прямой маркетинг, электронный маркетинг (продажа товаров по телефону, продажа товаров по электронным каналам, продажа в электронном магазине и др.).	- магазины со смешанным ассортиментом товаров, универмаг, гипермаркет, универсам (супермаркет), гастроном; - продукты (мини-маркет); - товары повседневного спроса; - промтовары; - специализированные магазины.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Для оценки и определения направлений повышения качества торгового обслуживания необходимо исследование факторов макро- и микросреды, которые влияют на эффективность функционирования предприятий розничной торговли. Факторы макросреды оказывают косвенное влияние на качество торгового обслуживания. Выделяют следующие основные группы факторов: политико-правовые, экономические, социально-культурные, природные, технологические; демографические [32, с. 44] (рис. 1.4).

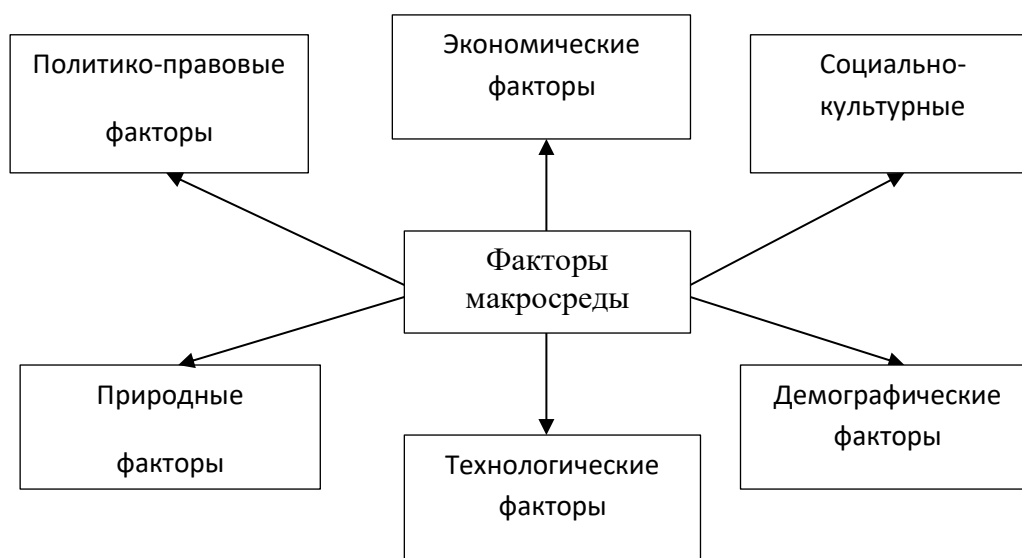


Рис. 1.4. Факторы макросреды

Указанные факторы макросреды влияют не только на эффективность функционирования хозяйствующих субъектов рынка, но и оказывают косвенное влияние на качество торгового обслуживания в предприятиях розничной торговли (табл. 1.2).

Так, политико-правовые факторы включают государственное регулирование деятельности предприятий розничной торговли.

В основные функции или способы государственного регулирования входят: создание законов, нормативных документов, государственных учреждений по контролю за деятельностью организаций розничной торговли, выполнение требований групп общественности [50, с. 44-46].

Важной функцией государственного регулирования, оказывающей влияние на качество торгового обслуживания потребителей, является необходимость защиты потребителей от предоставления некачественного товара либо оказания им услуг.

Экономические факторы характеризуются общей покупательной способностью населения, которая связана с уровнем текущих доходов, цен, сбережений и доступностью кредита, уровнем безработицы, и т.д.

Группа социально-культурных факторов характеризуется основными взглядами населения, культурными ценностями и нормами поведения, определяющими взаимоотношения людей друг с другом.

Кроме того, в эту группу входят особенности культурного уклада стран: приверженность населения к основным культурным ценностям и наличие субкультур в рамках единой культуры.

Технологические факторы возникли в результате развития науки и техники и являются главными факторами, обуславливающими экономический рост [44, с. 413].

Важным фактором макросреды являются факторы природной среды, несущественные изменения которой могут оказать влияние на процесс товароснабжения и качество товаров, что приведет к снижению качества обслуживания потребителей.

Основной характеристикой демографических факторов макросреды является постоянное изменение численности и плотности населения [4, с. 142]. В группу демографических факторов входят:

- демографический взрыв;
- снижение рождаемости;
- старение населения;

- миграция населения;
- повышение образовательного уровня образования и рост числа служащих.

Повышение уровня квалификации персонала предприятий розничной торговли позволяет улучшить качество торгового обслуживания. Однако факторы макросреды не имеют прямого воздействия на изменение качества торгового обслуживания, так как выявить степень удовлетворенности потребителей в предложенном им обслуживании можно лишь на микроуровне, где непосредственно происходит коммуникация персонала предприятия розничной торговли и потребителей [43].

К факторам микросреды, влияющим на функционирование предприятий розничной торговли и качество торгового обслуживания, следует отнести: государство, поставщиков, конкурентов. Качество торгового обслуживания в определенной мере определяет наличие конкурентов и предлагаемый ими уровень торгового обслуживания.

Как отмечалось выше, на региональных рынках получают большое распространение новые форматы предприятий розничной торговли. Они имеют удобную парковку, оснащены современным оборудованием, располагают большими торговыми площадями с комфортной атмосферой для совершения покупок, оказывают широкий перечень дополнительных услуг, что приводит к усилению конкуренции [52, с. 194-195].

Большое влияние оказывает и налаженная система работы с поставщиками, от которой зависит качество товаров, цены, ассортиментный перечень предлагаемых товаров в предприятиях розничной торговли. Государство способствует формированию целостной системы торгового обслуживания для наиболее полного удовлетворения их потребностей, создает нормативно-правовую базу, обеспечивающую эффективное функционирование и развитие торговли. Наряду с факторами макросреды и

микросреды следует учитывать влияние внутренних факторов, влияющих на функционирование предприятий розничной торговли [53, с. 132-135].

В число факторов, оказывающих влияние на качество торгового обслуживания в предприятиях розничной торговли, по мнению Д. И. Титова [49, с. 96-98] следует включить и торгово-технологические и профессиональные факторы.

Профессиональные факторы характеризуют работу персонала по обслуживанию потребителей. В группу торгово-технологических факторов следует отнести факторы, характеризующие ассортиментную, ценовую и коммуникационную политику, состояние материально-технической базы, уровень оказания дополнительных услуг.

Таким образом, учет выделенных факторов позволит определить направления совершенствования коммерческих и технологических процессов, коммуникационной политики с целью повышения лояльности потребителей и конкурентоспособности предприятий розничной торговли.

1.3. Основные показатели качества обслуживания

Фактически уровень качества торгового обслуживания является показателем качества функционирования системы обслуживания на предприятии торговли. Под системой обслуживания в торговле понимается совокупность реализованных на предприятии торговли методов и средств различной природы, обеспечивающих удовлетворение потребностей покупателей в товарах и услугах приемлемого качества и за приемлемое время [8, с. 142].

Существующая на предприятии торговли система обслуживания, отмечает В. И. Даниляк [16, с. 332] определяется организацией торгово-технологического процесса, системами управления и маркетинга. Поэтому уровень качества торгового обслуживания будет зависеть от применяемой на

предприятию технологии продажи товаров, их качества, широты и глубины товарного ассортимента, стабильности поставок товаров, профессиональной подготовки торгового персонала и уровня его мотивации, наличия и размещения торгово-технологического оборудования в торговом зале и складских помещениях, а также от стратегических целей и тактических задач, решаемых руководством предприятия на рынке.

Про качественное обслуживание клиентов много говорят, но, к сожалению, не многие компании могут его обеспечить. И не всегда из-за того, что не могут постоянно контролировать работу своего персонала. Иногда просто из-за непонимания того, чего на самом деле хочет покупатель.

Большинство компаний имеют большие бюджеты на улучшение и поддержание высокого качества обслуживания. Оценить эти вложения не так просто — необходимо ждать, когда высококласный сервис вырастет до уровня конкурентного преимущества, начнет влиять на желание клиента сделать покупку именно в этом магазине или в этой фирме. Только тогда можно будет сказать, что инвестиции в качество обслуживания окупились.

Работая над улучшением качества обслуживания клиентов, не стоит заикливаться только на вежливости. Вежливость, безусловно, это хорошо, ее мало не бывает. Однако помимо вежливости есть скорость оформления документов, обслуживание на кассе, удобная эргономика и кресла в зале для покупателей, небольшие подарки при покупке, скидки на день рождения.

На самом деле, улучшения может требовать совсем небольшая деталь, не заметная сотруднику компании с первого взгляда, но для клиентов эта деталь может иметь существенное или первоочередное значение.

Без опроса посетителей узнать об этом невозможно. Поэтому не стоит быть излишне самоуверенными и отказываться от опросов, ссылаясь на то, что «мы все и так знаем» [43].

Только покупатели могут знать, что для них является качественным сервисом.

Безусловно, они вспомнят про элементарную вежливость, желание помочь, улыбочку, профессиональную подготовку, доброжелательность...

Чтобы понимать, в чем для посетителя заключается быстрое и качественное обслуживание, стоит рассмотреть их жалобы, а точнее причины жалоб.

Итак, на что в большинстве случаев жалуются клиенты:

- на равнодушие;
- на грубость продавцов;
- на медленное обслуживание;
- на низкий профессионализм персонала;
- на нарушения графика работы и т.д. [42, с. 48].

Если проанализировать перечисленные примеры, человечность и профессионализм менеджеров магазина для покупателя значительно важнее, чем цена товара и высокое качество. Почти всегда клиент готов сделать покупку у менеджера, который с ним вежлив.

Но, к сожалению, далеко не все руководители понимают простую истину: качество обслуживания клиентов напрямую связано с продажами в магазине.

Хорошее обслуживание действует как магнит — оно притягивает клиентов, заставляя их приходить в этот магазин многократно, покупая постоянно и много. По данным маркетологов, постоянные покупатели обеспечивают более 60% выручки магазина.

В некоторых магазинах высокое качество обслуживания клиентов может дать значительно лучший результат, чем маркетинг, снижение ценовой политики или реклама в СМИ. В тех компаниях, где выстроена работа с постоянными покупателями, эта деятельность значительно успешнее стратегий захвата или увеличения доли рынка. Иногда качество обслуживания приносит больше прибыли, чем качество товара [54, с. 45-47].

Если же в результате проведения оперативных исследований оказывается, что уровень качества торгового обслуживания ниже

установленного по набору показателей, определенных на данном предприятии, то возникает необходимость в проведении более углубленного системного анализа работы системы обслуживания покупателей [57, с. 127-129].

А. Г. Юсупов [56] отмечает, что «обеспечение высокого уровня торгового обслуживания покупателей в магазинах является одной из форм участия торгового предприятия в конкуренции на потребительском рынке, формирования его конкурентного преимущества.

Кроме того, управление обслуживания покупателей неразрывно связано с управлением важнейшими экономическими показателями деятельности торгового предприятия, существенно влияющими на его финансовое состояние» [58, с. 23].

Эффективность этого управления прямо влияет на объем товарооборота, сумму доходов и прибыли торгового предприятия, а следовательно и на возможности финансового обеспечения его предстоящего развития.

По мнению Д. Ф. Энджела [55], «важно обратить внимание и на то, что высокий уровень обслуживания покупателей и достигнутый соответствующий имидж торгового предприятия в этой области на потребительском рынке формирует «высокий размер гудвилла» и, соответственно, повышает рыночную стоимость предприятия за счет неосязаемых активов» [55].

Что же необходимо сделать, чтобы улучшить качество обслуживания клиентов?

Вовлечение руководства компании. Руководители высшего звена должны сами верить и популяризировать лозунги, повышающие уровень сервиса, иначе им сложно будет чего-либо добиться от сотрудников.

Наличие финансирования. Без выделения средств на повышение качества обслуживания ощутимых результатов добиться вряд ли удастся.

Клиенты должны ощущать повышение уровня обслуживания, тем самым у них сложится впечатление, что качество продаваемого товара тоже улучшилось.

Проведение обучения сотрудников. Все сотрудники компании, которые непосредственно взаимодействуют с клиентом, должны пройти обучение стандартам обслуживания клиентов, которые разработала и внедряет их фирма.

Взаимовыручка персонала.

Все в организации должны понимать, что они делают общее дело, помогать друг другу, а не подставлять [13, с. 129].

Хочется подчеркнуть, что все труды и затраты по улучшению качества обслуживания смогут окупиться лишь в том случае, если клиенты начнут замечать изменения в положительную сторону.

Причем изменения должны быть заметны всегда, а не периодически.

На рисунке 1.5 приведены пять уровней качества продукции, позволяющих дать комплексную оценку качества торгового обслуживания.

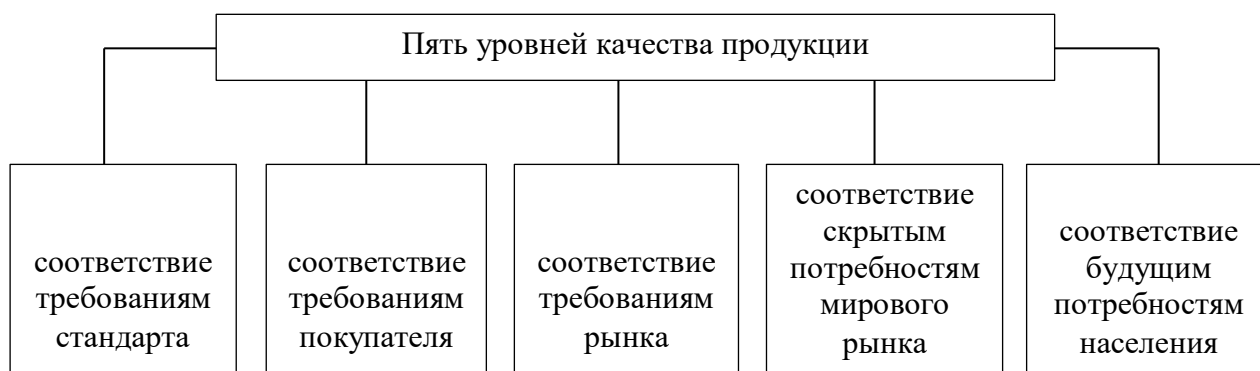


Рис. 1. 5. Система показателей качества торгового обслуживания

При оценке качества обслуживания, по мнению Ю. П. Свириденко [47, с. 118], следует выделить следующие показатели. Первый показатель – устойчивость и широта ассортимента товаров – является одним из основных. Покупатель приходит в магазин, заранее зная, какой товар ему нужен, после ознакомления с набором товаров (видов, разновидностей) он удовлетворяет

свои потребности (при условии стабильности и полноты ассортимента товаров в магазине).

При формировании ассортимента продовольственных товаров рекомендуется соблюдать установленный для магазина ассортиментный перечень, обеспечивать широту и устойчивость внутригруппового ассортимента, взаимозаменяемость и комплексность выбора и покупки товаров с учетом численности населения в радиусе обслуживания, объемов, сезонности спроса и других факторов.

В магазине невозможно, да и экономически нецелесообразно обеспечивать наличие всего торгового ассортимента товаров. Поэтому для каждого типа магазина должен быть сформирован оптимальный ассортимент товаров, позволяющий создать наилучшие условия покупателям для приобретения товаров. Опыт показывает, что население предпочитает посещать магазины, предоставляющие ему самый широкий ассортимент товаров, расположенные по пути движения покупательских потоков.

Продовольственные товары, как правило, приобретаются по дороге покупателя домой. Это обстоятельство необходимо учитывать при определении ассортиментного перечня в магазинах различной специализации.

Следует сделать вывод о том, что от устойчивости и широты ассортимента во многом зависит время, которое затрачивается покупателем для приобретения необходимого товара.

Полнота и стабильность ассортимента способствуют популярности магазина, росту сбыта, валовых доходов и прибыли [45, с. 151].

Одной из проблем, связанных с подбором сотрудников, работающих в области продаж, является необходимость соблюдения двух требований, которые зачастую воспринимаются как противоречащие. С одной стороны, от продавца требуется достигать результата при продаже, получая от общения с каждым клиентом максимальную выгоду для компании, с другой

– обеспечить при взаимодействии с клиентом комфорт для последнего, учет его интересов и лояльное отношение к его потребностям.

Проблема заключается в том, что если говорить о психологических типах сотрудников, изначально способных достигать двух данных целей, то они действительно будут разными. Для достижения результата требуется агрессивность и напористость, жесткое стремление к своей цели, иногда в ущерб интересам партнера. Для обеспечения эмоционального контакта с клиентом человек, наоборот, должен уметь испытывать и проявлять эмпатию, быть гибким в применении коммуникативных навыков, испытывать искреннюю заинтересованность в клиенте и его проблемах. При этом сотрудник должен быть способен принимать внутренние стандарты компании в области обслуживания, что крайне сложно прививается «жестким» продавцам, ориентированным на свой личный опыт и свое представление об эффективном взаимодействии с клиентом.

Наша позиция заключается в том, что если компания ставит перед собой цель достижения высокого качества обслуживания, выбор сотрудников второго типа предпочтителен. Технологии продаж, которая позволит подвести клиента к покупке, ненавязчиво осуществить допродажу, такого продавца можно научить путем проведения ряда профессиональных тренингов и последующей помощи со стороны непосредственного руководителя. А вот научить искренней улыбке и желанию быть полезным клиенту, согласитесь, гораздо сложнее. А правильнее сказать, в условиях внутрикорпоративного обучения просто невозможно – для этого нужно менять мировоззрение человека, что, по понятным причинам, требует значительных затрат времени, сил и денег. Согласитесь, когда мы говорим о линейном персонале, подверженном текучести 20-30% в год, это непозволительная роскошь.

Как правило, продажи «агрессивных» продавцов, не считающих важным уделять должное внимание выстраиванию взаимоотношения с клиентами, являются одноразовыми – покупатель всегда чувствует, когда в

нем были искренне заинтересованы, а когда ему просто «втюхали» товар. И от этого зависит степень его желания вернуться в данный магазин повторно, рассказать о нем знакомым и друзьям, совершить дополнительную покупку.

Еще один важный момент. Присутствие в компании успешного в плане финансовых результатов «агрессивного продавца» всегда создает проблему для руководителя – и уволить жалко и вроде бы несправедливо (человек же больше всех денег для компании зарабатывает!) и оставлять все как есть не всегда возможно – остальные сотрудники, видя успешные финансовые результаты, начинают перенимать манеру общения и подход своего коллеги. К чему это приводит в отдаленной перспективе – догадаться не сложно.

Для максимально быстрого определения личностных особенностей подбираемых сотрудников мы рекомендуем использовать методы психологической оценки (в частности, нам в данном направлении очень помогает система оценки персонала Thomas System, основанная на знакомой многим HR-менеджерам и психологам технологии DISC). Также при умелом использовании хороший результат дают коммуникативные кейсы в рамках проводимых при отборе продавцов групповых интервью [25, с. 64].

Очень важным моментом, который должен быть обеспечен в компании, является быстрое обучение новых сотрудников на этапе адаптации. В случае массового найма персонала это может быть проведение полноценных тренингов для группы новых сотрудников, в случае прихода единичных сотрудников – индивидуальная работа с наставником.

Для успешного функционирования системы обучения в компании мы рекомендуем придерживаться следующих правил:

1. Формализовать учебные материалы в виде документов (регламентов, инструкций, методических пособий, сборников каталогов по продукции и т.д.) или учебных презентаций, компьютерных программ или видеофильмов. Это позволит существенно экономить ресурсы на проведение обучения, т.к. у сотрудников появляется возможность самостоятельно изучать теоретический материал.

2. Внедрить в компании систему наставничества, которая позволит с минимальными затратами реализовывать задачи «полевого» обучения. Это также создаст дополнительную мотивацию для опытных сотрудников, которые потенциально готовы к повышению своего профессионального и карьерного статуса, но компания не имеет возможности предоставить им формальный карьерный рост. Можно отметить, что в 2009-2010 гг. запросы на проведение тренингов по полемому обучению и развитию наставников были одними из самых востребованных.

3. Наша обширная практика проведения тренинговых программ для продавцов и эксперименты с различными форматами проведения обучения подвела нас к выбору так называемой «модульной» системы обучения как наиболее эффективной. Суть данной системы заключается в том, что программа разбивается на несколько модулей по 4-4,5 часа, которые проводятся с интервалом в 1-2 недели. Обычно программа базового обучения продавцов включает 5-6 модулей, каждый из которых рассматривает один-два этапа продажи и обслуживания. Исходя из результатов посттренинговой оценки наших проектов, такая форма обеспечивает максимально полное усвоение как теоретического материала, так и навыков, поскольку у участников есть возможность отработать рассмотренные технологии на своем реальном рабочем месте в промежутке между занятиями, а на следующем модуле получить консультацию тренера относительно возникающих сложностей. К тому же, такая форма наиболее удобна с точки зрения организации (редко какой магазин может позволить себе оторвать сотрудников от работы на 2-3 полных дня подряд, а назначение занятий на выходные дни в таком объеме обычно негативно сказывается на мотивации сотрудников) [27, с. 76].

Принципы построения системы мотивации, ориентированной на достижение высокого качества обслуживания, можно обозначить следующим образом:

1. Финансовая мотивация (система премий) должна обязательно учитывать как достигнутые сотрудником результаты продаж в денежном выражении, так и оценку качества обслуживания клиентов. Наиболее эффективно работают модели, содержащие 3 основных составляющих ежемесячной оценки, распределенных в процентном отношении по степени своей значимости для данной компании (*соотношение может меняться в зависимости от того, какой из показателей для компании наиболее значим):

При этом финансовые показатели оцениваются на основании отчетов по продажам в разрезе сотрудников, соблюдение требований к техническим характеристикам – на основе регулярных оценок линейных менеджеров, соблюдение стандартов обслуживания – на основе оценок линейных руководителей и программы «Тайный покупатель».

2. Мотивация на качественный сервис должна строиться на основе позитивных мотиваторов (поощрение за достижение, а не штрафы за неисполнение). С точки зрения фонда оплаты труда цифры будут абсолютно одинаковыми, однако, чисто психологически данный аспект крайне важен – наказание вряд ли будет способствовать развитию внутренней положительной мотивации в отношении клиентов.

3. Важно помнить, что помимо формального соблюдения стандартов обслуживания для качественного сервиса огромное значение имеет такая составляющая, как личностное, эмоциональное отношение к клиенту. Его сложно объективно измерить (хотя грамотно построенная методика «Тайный покупатель» этот критерий также должна учитывать). Но в любом случае, поощрять сотрудника или весь коллектив торговой точки за данный критерий материально на наш взгляд не является правильным, а принцип «оплаты за улыбку» по сути своей ущербен. Безусловно, сотрудник должен получать поощрение, но не в материальной форме (похвала на оперативке, присвоение победы во внутрикорпоративном конкурсе, награждение грамотой или подарком, для коллектива – выход для совместного отдыха в театр или боулинг и т.д.).

4. Крайне важно, чтобы система мотивации была построена на основе понятных для сотрудников критериев и оценка этих критериев была максимально объективной. Как правило, для достижения последней цели требуется специальное обучение линейных руководителей и тщательный выбор провайдера для проведения программы «Тайный покупатель» [25, с. 63-64].

Главные условия обеспечения эффективности контроля:

Регулярность. Мониторинг работы со стороны менеджера осуществляется постоянно, 2-3 раза в месяц мы рекомендуем делать полноценную оценку работы каждого продавца на основании разработанного в компании чек-листа, включающего в том числе и оценку внутренних стандартов обслуживания. Оценку работы методом «Тайный покупатель» целесообразно проводить не реже 1 раза в месяц по каждому продавцу, при этом итоги по данной программе могут проводиться раз в квартал.

Включение результатов контроля в систему оплаты труда, а также в результаты ежегодной аттестации персонала. Наличие такой объективной информации, собранной и обобщенной за достаточно длительный период времени, позволит сделать подведение годовых итогов работы сотрудника максимально полноценным и справедливым.

Предоставление сотрудникам развивающей обратной связи по итогам контроля со стороны непосредственного руководителя. Данный формат обратной связи предполагает детальный разбор сильных и слабых моментов в работе сотрудника с формулировкой конкретных рекомендаций по улучшению качества работы [26, с. 113-114].

Таким образом, результаты этих показателей используются для дополнительного стимулирования объемов продаж в магазине, обеспечивающих высокие показатели уровня торгового обслуживания покупателей, а также для поиска резервов, направленных на дальнейшее развитие торгового предприятия и повышение конкурентоспособности.

2. Анализ показателей экономического развития и оценки качества обслуживания в ООО «ВИП-СЕРВИС»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

В последние годы в связи с переходом региона к социально-ориентированной рыночной экономике у предприятий и организаций всех форм собственности появилась возможность действовать самостоятельно в определении сфер и методов деятельности, способов достижения поставленных перед ними целей. Минимальное вмешательство государства в экономику, свобода предпринимательской и других форм деятельности, действие законов рынка и свобода конкуренции, несомненно, способствуют реализации поставленных организациями целей, открывает перед ними огромные перспективы.

В настоящее время, с увеличением автомобильного парка у нас в стране, интенсивно начинает развиваться рынок автомобильных запчастей. В России насчитывается более ста крупных оптовых фирм, поставляющих автозапчасти на внутренний рынок нашей страны. Одним из таких предприятий является и ООО «ВИП-СЕРВИС».

Общество с ограниченной ответственностью «ВИП-СЕРВИС» создано и действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации «Об Обществах с ограниченной ответственностью». Общество является юридическим лицом и ведет свою деятельность на основании Устава (Приложение 1) и действующего законодательства Российской Федерации. Общество является коммерческой организацией. Работу ООО «ВИП-СЕРВИС» характеризует:

- высокое качество и широкий ассортимент автозапчастей со склада в г. Сочи;
- высокопрофессиональный персонал;
- надежность;
- гибкость;

- высокий уровень сервисного обслуживания и консультации для клиентов.

Поставщиками автомобильных запчастей, которыми торгует ООО «ВИП-СЕРВИС» являются ведущие мировые производители автозапчастей.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом.

Общество является собственником имущества, приобретенного в процессе его хозяйственной деятельности, осуществляет владение, пользование и распоряжение находящимся в его пользовании имуществом по своему усмотрению в соответствии с целями своей деятельности и назначением имущества.

Уставный капитал Общества определяет его минимальный размер, гарантирующий интересы его кредиторов, и составляет 150000 рублей.

Цель предприятия – стать ведущим предприятием на рынке автозапчастей г. Сочи и обеспечить высококачественный сервис своим клиентам по всей стране.

Общество с ограниченной ответственностью «ВИП-СЕРВИС» расположено по адресу: город Сочи, ул. Виноградная, д. 25.

Основным видом деятельности предприятия является розничная торговля деталей и принадлежностей для автомобилей.

Данное предприятие функционирует с 1993 года, занимаясь обеспечением предприятий и населения аккумуляторными батареями, автошинами, запасными частями, маслами, смазками, тосолом, электролитом, автокосметикой, слесарным инструментом и различными эксплуатационными материалами. В 2002 году ООО «ВИП-СЕРВИС» в добровольном порядке произвело сертификацию услуг по реализации товаров, тем самым, предъявив себе высокие требования в области обслуживания покупателей.

Основной объем продаж дает реализация различных видов запасных частей и инструмента. Предприятие владеет двумя магазинами в черте города, и одним за городом. Для удобства покупателей вводятся новые виды оплаты: пластиковые карты, талоны. На автозаправочных станциях работают два магазина по продаже масел, смазок, тосола, тормозной жидкости, фильтров, слесарного инструмента. Покупателям так же предоставляются различные льготы: отсрочки оплат, скидки, безналичная форма оплаты.

Один из видов деятельности – реализация аккумуляторных батарей для автомобилей, тракторов и мототехники. В продаже более 100 типов аккумуляторов практически всех российских заводов и ряда импортных. Помимо основного вида деятельности предприятие занимается ремонтом и диагностикой подвески для легковых автомобилей и содержит шиномонтаж для грузовых и легковых автомобилей, где производится разборка и сборка колес, их балансировка, ремонт покрышек, а также восстановление дисков, то есть их обкатка.

В пункте технического сервиса по ремонту и диагностике подвески также выполняются операции по установке развала-схождения.

Основным направлением деятельности предприятия в настоящее время является розничная торговля широким ассортиментом деталей и принадлежностей для автомобилей. Это и детали сцепления, и амортизаторы, и ремни, а также детали подвески, пружины ходовой части, всевозможные автомобильные фильтры, свечи зажигания, ролики, ступичные подшипники и другая продукция.

Предприятие сотрудничает с рядом крупнейших мировых производителей и поставщиков автомобильных запчастей:

- LUK-Aftermarket Service GmbH & Co;
- Continental TEVES AG Co. oHG;
- ContiTech Antriebssysteme GmbH;
- KYB Europe GmbH;
- EGON VON RUVILLE KG (GmbH & Co);

- Kraemer & Freund GmbH & Co;
- MANN + HUMMEL GMBH;
- WIX FILTRON Sp. z. o. o.;
- BRISK Tabor a. s.;
- TESLA BLATNA a. s.;
- AGENCJA OBROTU NORMALIAMI «COMPLEX».

Управление ООО «ВИП-СЕРВИС» осуществляется:

- собранием учредителей;
- директором фирмы.

Как известно, организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров.

На предприятии принята традиционная линейно-функциональная структура управления, характерная для специфики деятельности предприятия. В ее основные функции входят: исследования и разработки, производство и маркетинг (сбыт).

Каждая из этих функций передана самостоятельным, организационным структурам, отчетывающимся непосредственно перед руководством.

Иногда эти функциональные отделы (как их часто называют) непосредственно контролируются высшим руководством, если обязанности членов руководства соответствуют функциональному делению.

Организационная структура управления ООО «ВИП-СЕРВИС» представлена в приложении 2 на рисунке 2.1.

Как видно из представленного рисунка, высшим органом управления ООО «ВИП-СЕРВИС» является Собрание учредителей.

Руководство текущей деятельностью предприятия осуществляет ее директор, который, согласно должностной инструкции (Приложение 3), обладает компетенциями решения всех вопросов, касающихся ее

деятельности и не входящих в исключительную компетенцию собрания учредителей, организует текущую производственную, хозяйственно-финансовую деятельность фирмы и отвечает:

- за осуществление решений собрания учредителей;
- за обеспечение своевременной подготовки и представления собранию учредителей всех финансовых планов, проектов финансовых отчетов, бухгалтерской документации, отчетов аудиторов и налоговых калькуляций;
- за обеспечение своевременной подготовки и представления для утверждения собранию учредителей всех других финансовых и производственных отчетов, необходимые учредителям;
- осуществляет текущее руководство работой предприятия, обеспечивает выполнение всех решений собраний учредителей за их выполнение и воплощение в жизнь, а также за работу предприятия;
- принимает и увольняет работников предприятия (кроме главного бухгалтера) в соответствии с общей кадровой политикой, принятой собранием учредителей, обладает полномочиями издавать приказы и инструкции, подлежащие выполнению всеми подчиненными ему работниками;
- в соответствии со сметой расходов, утвержденной собранием учредителей, полномочен составлять штатное расписание;
- разрабатывает и осуществляет системы морального и материального стимулирования и наказания, применяемые к работникам фирмы и предназначенные для их более интенсивной работы и повышения качества услуг, предоставляемых фирмой.

Для выполнения обязанностей и обязательств директор организации имеет следующие права:

- заключать без доверенности от имени фирмы сделки, контракты и другие правовые акты и обеспечивать их выполнение;
- выдавать доверенности и открывать расчетный и др. счета в банках;

- представлять фирму в его взаимоотношениях с учреждениями, предприятиями, организациями, компаниями, обществами и физическими лицами по всем вопросам, связанным с ее деятельностью;
- управлять активами фирмы в пределах, установленных собранием учредителей;
- в некоторых случаях директор фирмы может делегировать свои полномочия.

Аппарат управления ООО «ВИП-СЕРВИС» включает: директора, заместителя директора по техническим вопросам, заместителя директора по коммерческим вопросам, главного бухгалтера.

Заместитель директора по техническим вопросам в соответствии с должностными инструкциями наделен следующими полномочиями (Приложение 4):

- обеспечивает выполнение работ организации, способствовать успешной работе основных ее подразделений;
- разрабатывает необходимую документацию, предложения, рекомендации, инструкции, для повышения эффективности работы организации;
- контролирует соблюдение работниками правил внутреннего трудового распорядка, правил и норм охраны труда и противопожарной безопасности, состояние производственной и трудовой дисциплины;
- обеспечивает связь с организациями по сертификации, стандартизации;
- обеспечивает выполнение перевозок грузов автомобильным транспортом в соответствии с потребностями организации;
- осуществляет контроль над своевременным оформлением договоров на грузоперевозки и ведет учет транспортных расходов ежемесячно.

Отдел сбыта в ООО «ВИП-СЕРВИС» представлен менеджером по сбыту, который:

- осуществляет организацию сбыта продукции организации в соответствии с плановыми заданиями и заключенными договорами, ее отгрузку потребителям предприятия;
- обеспечивает участие отдела в разработке долгосрочных и краткосрочных планов развития, его емкости, согласованием условий и заключением договоров на поставку продукции, корректировке планов с учетом продажи продукции и имеющихся заказов;
- участвует в заключение договоров с потребителями на поставку продукции, обеспечивает уровень обслуживания потребителей (частота доставок, стабильность, система принятия малых заказов и т. д.);
- обеспечивает контроль над выполнением договорных обязательств в установленные сроки, по комплектности и качеству, за состоянием запасов продукции на складе;
- разрабатывает и осуществляет план продвижения продукции, увязывает воедино товар, сбыт и ценовые составляющие плана маркетинга;
- принимает меры по обеспечению своевременного поступления средств за реализованную продукцию;
- участвует в рассмотрении поступающих на фирму претензий потребителей и подготовке ответов на заявленные иски, а также претензий потребителям при нарушении ими условий договоров;
- обеспечивает учет выполнения заказов и договоров, отгрузки и остатков нереализованной продукции.

Сбор данных об оптовых фирмах и заводах осуществляют менеджеры. Они подвергают эту информацию обработке (выявляют целевых потребителей) и передают ее директору предприятия и его заместителю.

Менеджеры по продажам разрабатывают варианты решения по целевым потребителям. Выбор и принятие управленческого решения осуществляет директор предприятия.

Доведение управленческого решения до исполнителя (менеджера)

осуществляет директор предприятия.

При осуществлении личных продаж необходимы следующие ресурсы, представленные в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Функции и обязанности менеджера ООО «ВИП-СЕРВИС»

Функции	Обязанности
Работа с клиентами (Функция выполняется на протяжении всего периода времени действия договора)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сбор данных об оптовых фирмах и заводах 2. Телефонные переговоры с клиентами 3. Поездки к клиентам 4. Заключение договоров

Главный бухгалтер организации осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, осуществляет контроль над законностью, своевременностью и правильностью оформления финансовых, расчетных и кредитных операций, подчиняется директору фирмы и выполняет все его приказы и распоряжения.

Разработкой планов эффективности работы предприятия и решением вопросов связанных с этим, занимается заместитель директора по техническим вопросам. Он изучает структуру рынка, потребительский спрос, слабые и сильные стороны конкурентов, проводит маркетинговые исследования.

Результаты проведенного анализа организационно-управленческой структуры свидетельствуют о достаточно хорошем положении дел на исследуемом предприятии, в части организации управления можно выделить следующие положительные моменты:

- создание отдела маркетинга, занимающегося вопросами стратегического планирования в организации;
- отсутствие возможности перекладывания ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;

- достаточно высокая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- отсутствие принципа формализации оценки эффективности и качества работы подразделений, что обычно приводит к возникновению атмосферы страха и разобщенности;
- отсутствие перегрузки управленцев верхнего уровня.

В качестве недостатка формирования организационной структуры управления в ООО «ВИП-СЕРВИС» следует отметить повышенную зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев. Различные стороны финансово-хозяйственной деятельности получают законченную денежную оценку в системе показателей финансовых результатов.

Для анализа показателей финансовых результатов ООО «ВИП-СЕРВИС» и оценки их изменений в динамике составлена аналитическая таблица 2.2.

Таблица 2.2

Основные показатели деятельности ООО «ВИП-СЕРВИС» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение (+;-) 2016 г. от 2014 г., тыс. руб.
Выручка от реализации, тыс. руб.	4852	15134	8963	+4111
Себестоимость реализованной продукции				
- сумма, тыс. руб.	1486	6211	6506	+ 5020
- в % к выручке	30,6	41,0	72,6	+ 42,0
Валовая прибыль				
- сумма, тыс. руб.	3366	8923	2457	- 909
- в % к выручке	69,4	58,9	27,4	- 42,0
Прибыль (убыток) от продажи				
- сумма, тыс. руб.	3366	8923	2457	- 909
- в % к выручке	69,4	58,9	27,4	- 42,0
Сальдо операционных доходов и расходов, тыс. руб.	-534	- 679	- 474	+ 60
Прибыль до налогообложения				
- сумма, тыс. руб.	2832	8244	1983	- 849
- в % к выручке	58,4	54,5	22,1	- 36,3

Чистая прибыль				
- сумма, тыс. руб.	2832	8244	1983	- 849
- в % к выручке	58,4	54,5	22,1	- 36,3

Из данных таблицы 2.2 следует, что выручка от реализации в 2016 г. увеличилась на 4111 тыс. руб. Уровень себестоимости реализованной продукции в отчетном периоде также увеличился на 5020 тыс. руб., при этом по сравнению с выручкой доля себестоимости в выручке увеличилась с 30,6 % до 72,6 %. Показатель прибыли от продаж за исследуемый период также имеет тенденцию к уменьшению на 909 тыс. руб., что связано с сокращением закупок для последующей продажи запасных частей для автомобилей.

При этом в конце 2016 г. предприятие получило чистую прибыль, которая составила 1983 тыс. руб.

Наглядно изменение выручки и прибыли в ООО «ВИП-СЕРВИС» за исследуемый период представлено на рисунке 2.2.

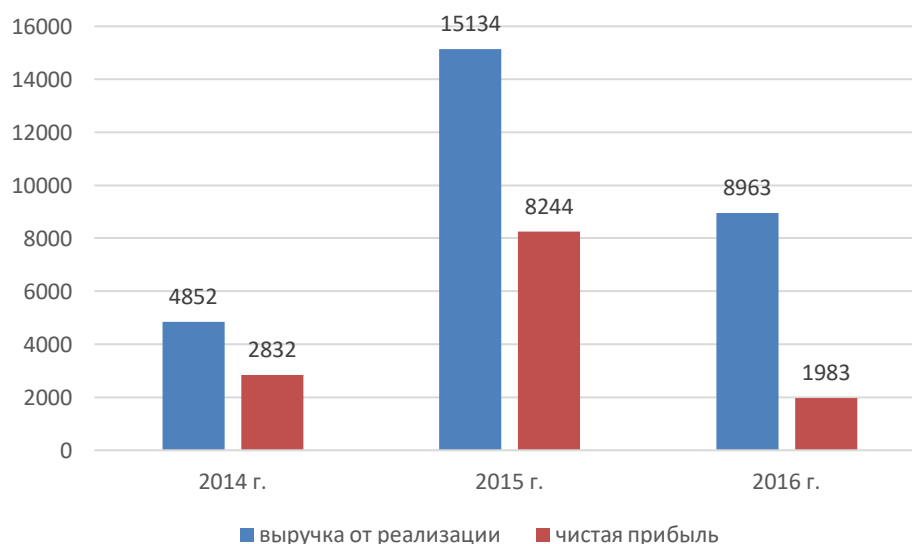


Рис. 2.2. Состав выручки от реализации и чистой прибыли в ООО «ВИП-СЕРВИС»

Таким образом, следует отметить, что в ООО «ВИП-СЕРВИС» при разработке структуры управления необходимо уделить внимание распределению функций и полномочий на принятие решений, установление

правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулирования, а также уделить особое внимание выбору конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений.

2.2. Анализ финансовой деятельности предприятия

Финансовое состояние организации является одним из основных стержней, на которых строится стабильная и успешная работа предприятия. Оно является важнейшей характеристикой деловой активности и надежности, определяет конкурентоспособность, потенциал в деловом сотрудничестве, оценивает в какой степени гарантированы экономические интересы самого предприятия и его партнеров.

Обеспечение устойчивого финансового состояния является первейшей задачей организации.

Чтобы правильно, полно и всесторонне провести оценку финансового состояния организации, недостаточно одного умения реально оценивать финансовое состояние организации. Необходимо овладеть современными методами и приемами экономического анализа, познакомиться с передовыми методиками зарубежных и отечественных экономистов, изучить специальную литературу.

Финансовый анализ опирается на показатели квартальной и годовой бухгалтерской отчетности, поэтому качество самого финансового анализа зависит от достоверности данных бухгалтерской отчетности и применяемой методики анализа.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- оценить имущество организации и источники его формирования;
- оценить платежеспособность и финансовую устойчивость;
- оценить ликвидность предприятия.

Несмотря на огромную значимость самого анализа финансово-экономического состояния, его проведение не должно быть самоцелью, а должно служить построению базы, для выявления достоверной картины результатов деятельности предприятия.

Для оценки эффективности деятельности предприятия необходимо проанализировать следующую систему показателей:

- показатели объемов продажи предоставляемых услуг;
- показатели эффективности использования основных фондов;
- показатели эффективности использования материальных ресурсов;
- показатели эффективности использования трудовых ресурсов.

Источником исходной информации для расчета этих показателей является бухгалтерская отчетность ООО «ВИП-СЕРВИС».

Экономические и социальные результаты производственно-хозяйственной деятельности автотранспортного предприятия во многом зависят от размера и структуры основных фондов.

Анализ структуры основных средств ООО «ВИП-СЕРВИС» иллюстрирует таблица 2.3.

Таблица 2.3

Анализ структуры основных средств ООО «ВИП-СЕРВИС» в 2014-2016 гг.

Вид основных средств	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение 2016 г. от 2014 г. (+;-)
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Здания и сооружения	4657	37,1	4657	33,2	4657	33,2	-
Машины и оборудование	2306	18,3	2306	16,5	2306	16,5	-
Транспортные средства	5605	44,6	7054	50,3	7054	50,3	+1449
Итого	12568	100	14017	100	14017	100	+1449

Из представленных в таблице данных видно, что стоимость основных фондов в 2016 г. увеличилась на 1449 тыс. руб. и составляет 14017 тыс. руб. Увеличение состава основных фондов на предприятии произошло за счет

приобретения транспортных средств для перевозки грузов.

Наглядно структура основных средств предприятия представлена на рисунке 2.3.

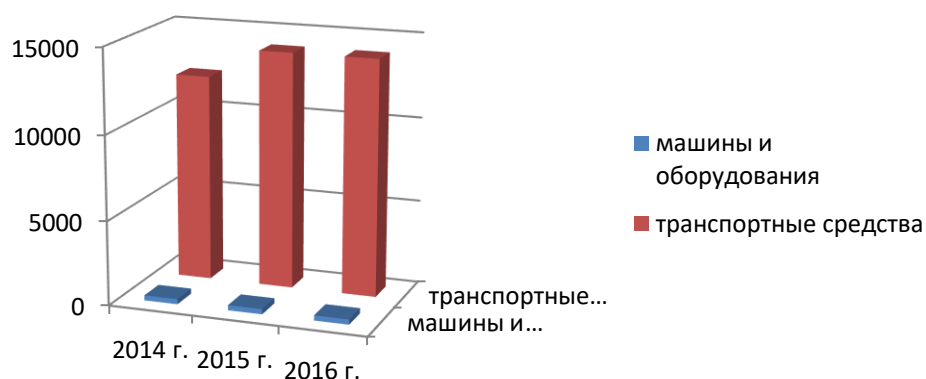


Рис. 2.3. Структура основных ООО «ВИП-СЕРВИС»

Наибольший удельный вес в структуре основных фондов приходится на транспортные средства (50,3 % в 2016 г. и 44,6 % в 2014 г.), наименьший – на машины и оборудование соответственно.

Для характеристики движения и технического состояния основных фондов рассчитаны коэффициенты обновления, выбытия, износа, годности (табл. 2.4), представленные в приложении 6.

Данные таблицы показывают, что техническое состояние основных средств на предприятии изменилось. Так в 2016 году приобретение основных средств не осуществлялось, при этом коэффициенты износа и технической годности уменьшились на 0,2 и составили в 2016 году 0,2 и 0,8, соответственно. Анализ эффективности и интенсивности использования основных фондов иллюстрирует таблица 2.5 (Приложение 7).

Расчеты, приведенные в таблице 2.5 показывают, что уровень фондорентабельности в течение анализируемого периода уменьшился на 9 %.

Показатель фондоемкости снизился на 2,5 тыс. руб., при этом отдача основных производственных фондов увеличилась на 0,2 тыс. руб., что

свидетельствует об увеличении эффективности использования основных средств в ООО «ВИП-СЕРВИС».

Важным фактором, способствующим успешному выполнению производственной программы по перевозкам, техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава, является своевременное и полное обеспечение предприятия необходимыми материальными ресурсами (топливо, смазочные материалы, запасные части и другие материалы).

Необходимым условием организации производства продукции является обеспечение его материальными ресурсами: сырьем, материалами, топливом, энергией, полуфабрикатами и т.д. Для оценки эффективности использования материальных ресурсов были использованы показатели материалоотдачи, материалоемкости, прибыль на 1 рубль материальных затрат и показатель удельного веса материальных затрат в себестоимости продукции. Расчет этих показателей приведен в таблице 2.6 (Приложение 8).

Расчеты показывают, что в анализируемом периоде предприятие менее эффективно использует ресурсы: прибыль на рубль материальных затрат уменьшилась на 7,4 руб. Количество материальных ресурсов, приходящихся на производство одной единицы продукции, снизилось на 8,4 руб. и в 2016 г. данный показатель составил 0,7 руб. Однако, увеличилось количество произведенной продукции с каждого рубля потребленных материальных ресурсов: с 0,1 руб. в начале анализируемого периода до 1,5 руб. на конец периода, что свидетельствует об увеличении темпов роста объемов производства по сравнению с темпами роста материальных затрат.

Анализ финансового состояния и финансовых результатов ООО «ВИП-СЕРВИС» произведен с использованием показателей экономического состояния и хозяйственной состоятельности:

- анализа структуры баланса и структуры имущества;
- анализа ликвидности и платежеспособности;
- оценки финансовой устойчивости.

Проанализировать способность предприятия своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам, за счет наличия готовых средств платежа и других ликвидных активов можно с помощью проведенного анализа ликвидности бухгалтерского баланса, который заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков. Динамика статей баланса ООО «ВИП-СЕРВИС» представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Динамика статей баланса ООО «ВИП-СЕРВИС» за 2014-2016 гг.

Актив	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Пассив	2014 г.	2015 г.	2016 г.
A ₁	33	75	472	П ₁	4319	533	1163
A ₂	3974	5422	4185	П ₂	8583	5674	1552
A ₃	31	-	-	П ₃	-	-	-
A ₄	12568	11893	11224	П ₄	3704	11183	13166

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги приведенных групп по активу и пассиву.

Анализируя статьи баланса можно сделать вывод, что в течение всего анализируемого периода все соотношения, показывающие текущую ликвидность, были неудовлетворительными. В период 2014-2016 гг. увеличился платежный недостаток наиболее ликвидных активов. Следовательно, структура баланса ООО «ВИП-СЕРВИС» отличается от абсолютной. В течение 2014 года остатки на балансе денежных средств и активные финансовые расчеты не покрывали краткосрочные обязательства, т.е. предприятие было неплатежеспособно, но на конец 2016 г. предприятие оказалось платежеспособным, что свидетельствует об улучшении эффективности управления финансовой деятельностью предприятия.

Оценка платежеспособности предприятия может производиться с

помощью коэффициентов ликвидности, при расчете которых можно использовать группировку статей актива и пассива бухгалтерского баланса предприятия (Приложение 9). Показатели ликвидности исследуемого предприятия представлены в таблице 2.8 (Приложение 10). Как показывают данные таблицы, коэффициент абсолютной ликвидности за анализируемый период увеличился и в 2016 г. составил 0,2, что соответствует нормативному значению, рекомендуемому Приказом Минэкономки России от 01.10.97 г. №118. Коэффициент покрытия в 2016 г. увеличился по сравнению с 2014 г. с 0,3 до 1,7. Таким образом, в 2016 г. величины текущих активов достаточно для покрытия краткосрочных обязательств.

Коэффициент текущей ликвидности на конец 2014 года равен 0,3, в 2016 г. показатель увеличился до 1,7, что соответствует нормальному ограничению. Следовательно, в 2016 г. предприятие имело возможности немедленного стопроцентного погашения своих обязательств за счет наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов.

Величина общего коэффициента ликвидности также подтверждает платежеспособные возможности ООО «ВИП-СЕРВИС», так как в 2016 г. этот показатель соответствует норме.

Таким образом, анализ коэффициентов ликвидности свидетельствует о платежеспособности предприятия на ближайший к рассматриваемому моменту промежуток времени.

Оценка финансовой устойчивости ООО «ВИП-СЕРВИС» проводилась на основе анализа соотношения собственного и заемного капитала и анализа равновесия между активами и пассивами баланса.

Под финансовой устойчивостью экономического субъекта следует понимать обеспеченность его запасов и затрат источниками их формирования. Детализированный анализ финансовой устойчивости можно проводить с использованием абсолютных и относительных показателей.

Анализ абсолютных показателей заключается в том, чтобы проверить, какие источники средств и в каком объеме используются для формирования

запасов и затрат. В зависимости от того, какого вида источники средств используются для формирования запасов и затрат, можно приближенно судить об уровне финансовой устойчивости экономического субъекта.

Для характеристики источников формирования запасов и затрат используются несколько абсолютных показателей:

- наличие собственных оборотных средств;
- общая величина основных источников формирования запасов и затрат.

Для определения типа финансовой устойчивости ООО «ВИП-СЕРВИС» проведен анализ соотношения запасов и затрат и определена величина излишка или недостатка оборотных средств. Результаты расчетов приведены в таблице 2.9 (Приложение 11). В 2014 г. на предприятии наблюдался недостаток СОС в размере 8895 тыс. руб., а также общей величины основных источников для формирования запасов и затрат в размере 281 тыс. руб. Однако, в 2016 г. данный показатель составляет 1942 тыс. руб., при этом на предприятии в отчетном периоде, достаточно собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат.

На основе проведенного анализа источников формирования запасов, можно сделать вывод о том, что ООО «ВИП-СЕРВИС» в 2016 г. характеризуется абсолютной финансовой устойчивостью, так как запасы и затраты обеспечиваются за счет роста собственных средств.

Таким образом, можно говорить о том, что за анализируемый период финансовая устойчивость предприятия незначительно возрастает. Для более глубокого анализа финансовой устойчивости в дополнение к абсолютным рассчитаем ряд относительных показателей – финансовых коэффициентов, характеризующих финансовую устойчивость ООО «ВИП-СЕРВИС» (табл. 2.10) (Приложение 12).

Расчеты, приведенные в таблице 2.10, позволяют сделать следующие выводы. Коэффициент финансовой независимости, показывает, что доля собственников организации в общей сумме средств, авансируемых в ее

деятельность в 2016 г. увеличилась и соответствует нормальному ограничению, следовательно, финансовая независимость ООО «ВИП-СЕРВИС» от внешних кредиторов уменьшилась.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств за анализируемый период уменьшился и не находится в рамках нормального ограничения.

Таким образом, к концу 2016 г. на каждый рубль собственных средств приходится меньше заемных средств, вложенных в активы предприятия.

В течение всего анализируемого периода коэффициент концентрации привлеченного капитала соответствует его нормальному ограничению, что свидетельствует о финансовой независимости ООО «ВИП-СЕРВИС» от сторонних организаций и лиц.

Анализ рентабельности ООО «ВИП-СЕРВИС» представлен в таблице 2.11 (Приложение 13). Рентабельность проданной продукции в 2016 г. составляла 27,4 %, что ниже уровня 2014 г. на 42 %. Следовательно, ООО «ВИП-СЕРВИС» в 2016 г. по сравнению с 2014 г. осуществляло свою предпринимательскую деятельность менее эффективно. Рентабельность (убыточность) собственного капитала характеризует доходность (убыточность) предприятия от всех видов деятельности. Этот показатель позволяет судить о способности извлекать прибыль из находящихся в его распоряжении экономических ресурсов. Рентабельность собственного капитала в 2014 г. составляла 123,8 %, тогда как в 2016 г. в связи с получением меньшего размера чистой прибыли данный показатель снизился на 106,6 %, и рентабельность собственного капитала составляет 16,3 %. Следовательно, в период 2014-2016 гг. эффективность использования собственных ресурсов уменьшается.

Показатель фондорентабельности в течение всего анализируемого периода на предприятии также имеет тенденцию к уменьшению и в 2016 г. составляет 17,2 %. Таким образом, за анализируемый период эффективность использования внеоборотных активов снижается. Экономическая

рентабельность предприятия рассматривается как основной показатель результативности его деятельности. Общая рентабельность в 2014 г. составляла 31,5 %, на конец 2016 г. она уменьшилась на 19,6 % и уровень рентабельности предприятия составил 11,9 %.

Таким образом, при рассмотрении основных аспектов финансово-хозяйственной деятельности ООО «ВИП-СЕРВИС», а также на основании систематизации и анализа полученных данных можно сделать следующие выводы. Предприятие является в настоящее время прибыльным, поскольку результаты от реализации продукции покрывают издержки производства и образуют на конец 2016 года чистую прибыль в размере 1983 тыс. руб.

2.3. Оценка качества обслуживания на предприятии

Для повышения качества обслуживания существенное значение имеет использование разнообразных и качественных услуг. Качество торгового обслуживания как характеристика деятельности отдельного предприятия оценивается следующей системой показателей:

- устойчивость и широта ассортимента товаров. Покупатели предпочитают посещать магазины, предоставляющие ему самый широкий ассортимент товаров, расположенные по пути движения покупательских потоков. От устойчивости и полноты ассортимента во многом зависит время, которое затрачивается покупателем для приобретения необходимого товара. Полнота и стабильность ассортимента способствуют популярности магазина, росту сбыта, валовых доходов и прибыли;

- соблюдение технологии обслуживания покупателей, предусмотренной согласно типу, стандарту, лицензией и т.д. Основополагающими требованиями рациональной технологии торгового обслуживания являются: своевременность приемки товаров, тщательность подготовки их к продаже, рациональность размещения в соответствии с особенностями товаров, пополняемость товарного запаса в соответствии со

спросом покупателей, соблюдение условий хранения и продажи товаров, организация доставки товаров покупателю;

- издержки потребления отражают затраты времени покупателя на приобретение товара. Их можно классифицировать следующим образом: затраты времени на дорогу в магазин и обратно; затраты времени на повторное посещение магазина или других магазинов в случае отсутствия необходимого товара; затраты времени на ожидание, ознакомление, с товаром и его отбор; расчет за покупку и получение выбранного товара;

- активность продажи товаров, профессиональное мастерство работников. Здесь следует оценить знание продавцом товара, его полезности; знание правил эксплуатации товара и способов его потребления; тонкое понимание психологии покупателей; искусство демонстрации и предложения товаров; умение рекламировать товар и предложить сопутствующие и взаимозаменяемые товары; скорость обслуживания; вежливость и уважение по отношению к покупателю;

- организация торговой рекламы и информации, которые помогают покупателю выбрать товар или услугу, ориентироваться в торговом зале. Информация о правилах продажи товаров, их размещении, ценах, полезности, получение необходимой покупателю консультации оказывают помощь покупателю не только в выборе товаров, но и способствуют сокращению издержек потребления;

- предоставление покупателям дополнительных услуг;

- завершенность покупки, которая напрямую связана с уровнем сервисного обслуживания;

- мнение покупателей об уровне торгового обслуживания. Это обобщающий показатель. Оценка осуществляется путем опросов покупателей, периодичность которых определяется типом магазина и целью опроса. Качество торгового обслуживания как характеристика деятельности отдельного предприятия определяется как система показателей.

Как уже было рассмотрено нами ранее, ООО «ВИП-СЕРВИС» расположено недалеко от центра города, что способствует привлечению большей численности покупателей. Фасады магазинов выполнены в единой стиливой направленности, что создает определенный имидж и узнаваемость предприятию (над входом размещена яркая красная вывеска, хорошо заметная с проезжей части, рядом с входом расположен график работы организации). Возле магазина, что является большим плюсом, оборудована площадка, что отличает его от числа многих конкурентов, расположенных в данной районе города.

На качество обслуживания, кроме рассмотренных нами ранее факторов, влияет ассортимент предлагаемых услуг.

Ассортимент реализуемой продукции на предприятии представлен в таблице 2.12 (Приложение 14). Как видно из данных таблицы 2.12, наибольший удельный вес в структуре предлагаемого ассортимента, занимают запасные части для ТО (43,8 % в 2014 г. и 45,7 % в 2016 г.). Но сам по себе ассортимент не обеспечивает качества. Необходимы комплексность услуг и товаров, их направленность на конкретного потребителя, а также своевременность их предоставления, что оказывает огромное влияние на качество обслуживания.

Однако особенности услуг и специфика деятельности сервисных организаций, в том числе и предприятий розничной торговли, лежат в основе разработанного подхода, выделяющего управление качеством услуг в сферу, не связанную с управлением осязаемыми продуктами:

- потребителям труднее определить качество услуг, чем качество товаров;
- качество услуги является результатом сравнения ожиданий потребителя и реального уровня предоставления услуги;
- оценка качества услуги происходит как на основании результата, так и процесса предоставления услуги.

Из этих трех положений видно, что ключевым моментом определения качества услуг являются мнение покупателя, его удовлетворение и восприятие полученной услуги.

Для оценки качества обслуживания необходимо выявить основных конкурентов на рынке предоставляемых услуг региона. Увеличение количества аналогичных фирм в г. Сочи обуславливает выгодность данного вида деятельности. Основные конкуренты ООО «ВИП-СЕРВИС» представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Основные конкуренты ООО «ВИП-СЕРВИС»

Название	Адрес
ООО «АКБ-Краснодар»	г. Сочи, ул. Голенева, д. 36
ООО «GO DAUTO»	г. Сочи, мкн. Лазаревское, ул. Малышева, д. 2а
ООО «Auto-lapti»	г. Сочи, ул. Лавровая, д.5
ООО «ЮГАРУС РФ»	г. Сочи, ул. Голенева, д. 36
ООО «Автодок Сочи»	г. Сочи, ул. Советская, д. 14
ООО «АвтоКомпас Сочи»	г. Сочи, ул. Транспортная, д. 67

Анализ деятельности фирм-конкурентов позволил выявить их преимущества и недостатки. Наиболее прочное место на рынке туристских услуг занимает ООО «ЮГАРУС РФ». Данную организацию можно отнести к лидерам среди компаний, оказывающих услуги по продаже запасных частей в г. Сочи. С учетом длительного и стабильного пребывания на рынке, у нее определился круг потенциальных и постоянных клиентов, оценивших качество и надежность предоставления услуг.

В магазине имеется достаточно просторная зона для укладки запасных товара, все продавцы имеют унифицированную форму, у всех имеются бейджики для удобства общения с покупателями. Практически весь обслуживающий персонал имеет высшее образование и большой опыт работы в торговле.

С целью проведения оценки качества обслуживания, вначале целесообразно определить критерии торгового обслуживания. Нами с целью

осуществления анализа процесса управления было проведено анкетирование (Приложение 15), в опросе которого участвовало 7 специалистов руководящего состава, выбранные критерии были оценены руководством предприятия по значимости (табл. 2.14).

Таблица 2.14

Результаты обработки анкеты с целью определения
качества обслуживания

Критерии	Эксперты							Итого сумма	Весомост ь gi
	1	2	3	4	5	6	7		
Внешний вид персонала	5	1	4	1	2	3	1	17	0,12
Оперативность расчетов за покупку	4	6	6	6	4	2	3	31	0,21
Профессионализм продавцов	6	5	3	3	3	1	4	25	0,17
Выкладка продукции	2	4	5	4	6	4	5	30	0,20
Широта ассортимента	3	2	2	4	1	5	2	19	0,13
Уровень цен	1	3	1	3	5	6	6	25	0,17
Итого	21	21	21	21	21	21	21	147	1

По мнению отобранных нами экспертов, наиболее важными показателями, отображающими культуру торгового обслуживания, являются:

- оперативность расчетов за покупку (0,21);
- выкладка продукции в торговом зале (0,20);
- уровень цен (0,17);
- профессионализм продавцов-консультантов (0,17).

Данным экспертам нами также было предложено оценить выделенные критерии на основе оценки сотрудников дискаунтера (табл. 2.15).

Как показала экспертная оценка критериев обслуживания покупателей, наиболее высокое значение имеет критерий «выкладка продукции» (0,92), что высоко оценивает работу мерчандайзеров предприятия. На втором месте

расположен критерий «уровень цен» (0,799), который отражает общую торговую политику предприятия по поддержанию среднего и ниже среднего уровня цен в магазине. Третье место по значимости занимает критерий «профессионализм продавцов» (0,731), что отражает высокий уровень знаний и опыт работы обслуживающего персонала.

Таблица 2.15

Результаты обработки анкеты с целью определения
качества обслуживания

Критерии	Весомость g_i	Оценка	Оценка критерия с учетом весомости
Внешний вид персонала	0,12	4,9	0,588
Оперативность расчетов за покупку	0,21	2,1	0,441
Профессионализм продавцов	0,17	4,3	0,731
Выкладка продукции	0,20	4,6	0,92
Широта ассортимента	0,13	5	0,65
Уровень цен	0,17	4,7	0,799
Итого	1	-	4,129

Наименьшее значение имеет критерий «оперативность расчетов за покупку» (0,441), что отражает низкий уровень эффективности работы контроллеров-кассиров анализируемого предприятия, по мнению административного персонала (экспертов).

Однако, оценивать торговое обслуживание только стороны административного персонала является неправильным, поэтому нами было принято решение о проведении опроса среди покупателей магазина.

Целью данного исследования являлось установление степени удовлетворенности потребителей ассортиментом, ценами и качеством торгового обслуживания.

В процессе исследования были выдвинуты следующие гипотезы:

- дискаунтер не выполняет план по продажам, так как ценовая политика предприятия не устраивает покупателей, и они предпочитают осуществлять покупки в магазинах-конкурентах;

- покупатели не довольны уровнем и качеством обслуживания;
- покупателей не устраивает ассортимент магазина, они не находят в нем необходимые товары и предпочитают совершать покупки в магазинах с более полным и широким ассортиментом.

В процессе анкетирования приняло участие 150 человек разного возраста и социального положения (Приложение).

Далее нами была оценена степень удовлетворенности потребителей. Результаты анкетирования представлены в таблице 2.16.

Таким образом, анкетирование потребителей показало, что большинство респондентов устраивает предлагаемый в магазине ассортимент продукции (86%) и ценовая политика предприятия (82%). Однако, относительно уровня обслуживания, ситуация является не утешительной для предприятия. Выявлено, что 6% покупателей считает уровень обслуживания в магазине хорошим, причем 45% отозвались о нем как о среднем и почти половина, а именно 49 % как о плохом.

Таблица 2.16

Степень удовлетворенности потребителей ассортиментом, ценами,
уровнем обслуживания

Оценка	Ассортимент продукции		Цены на продукцию		Обслуживание покупателей	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Полностью устраивает (5баллов)	129	86	123	82	9	6
Частично устраивает (3балла)	17	11	26	17	68	45
Не устраивает (1балл)	4	3	1	1	73	49

Что касается ценовой политики в магазине, то здесь 82 % покупателей устраивает цена на предоставляемые товары, 17 % респондентов отметили уровень цен как средний, и лишь 1 % опрошенных считает их очень высокими. Следовательно, коэффициент удовлетворенности ассортиментов в организации составит – 93.3%, коэффициент удовлетворенности уровнем цен

– 92,5 %, а коэффициент удовлетворенности торгового обслуживания – 42,93 %. С целью наглядного представления полученных результатов представлен рисунок 2.4.

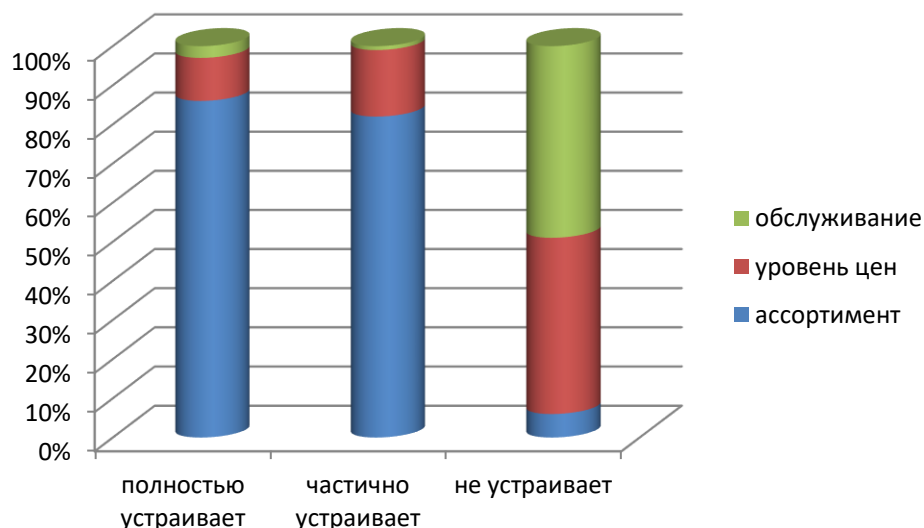


Рис. 2.4. Результаты удовлетворенности потребителей

Проблема низкого уровня обслуживания в ООО «ВИП-СЕРВИС» не является неожиданным результатом деятельности менеджеров. На первый взгляд, данная проблема для предприятия, на сегодняшний день, обладающего конкурентными преимуществами сравнительно низкой цены товара, не кажется серьезной. Однако, недовольство покупателей может таить в себе скрытые последствия. Так, даже отстояв в очереди один раз, у покупателя может сформироваться огромное недовольство, которое впоследствии может вылиться в нежелание посетить данный магазин снова.

Особенно данное предположение касается тех социальных групп, для которых ценовой фактор не стоит на первом месте. Именно данная группа потребителей приносит предприятию наибольшую долю дохода, поэтому нельзя допускать перехода данной группы к конкурентам. Таким образом, проблема низкого качества обслуживания является актуальной в ООО «ВИП-СЕРВИС». Все вышеизложенное является происходящим вследствие того, что при профессиональной подготовке продавцов и кассиров, как правило,

мало времени уделяют психологическому тренингу, а основной упор делают на знание товаров, которые они реализуют покупателю.

Для более глубокого анализа, нами была дана оценка оперативности расчета покупателей разными сменами продавцов (табл. 2.17).

Таблица 2.17

Оценка критериев обслуживания клиентами разных смен

Критерии	1 смена	2 смена	Средняя оценка
Манера поведения	3,8	3,2	3,5
Быстрота расчетов	2,4	2,1	2,3
Точность расчетов	3,6	3,6	3,6
Внешний вид	3,8	3,4	3,6
Средняя оценка	3,4	3,1	3,3

Необходимо отметить, что по заданной шкале 4 балла – полностью удовлетворены, 3 балла – частично удовлетворены, а 2 балла – не удовлетворены. Как показало исследование, покупатели в большей степени удовлетворены работниками 1 смены (3,4), немногим меньше получили совокупную оценку продавцы 2 смены (3,1). Эталонного значения не получил ни один из критериев, наиболее высокое значение имеют критерии точность расчетов и внешний вид (3,6), меньшую оценку получил критерий – быстрота расчета (2,3). Все это свидетельствует о том, что непрофессионализм отдельных работников приводит к замедлению процесса расчета покупателей за выбранный товар и создает очереди, что негативно сказывается на культуре всего торгового обслуживания в магазине.

Таким образом, в результате проведенного исследования по оценке системы качества обслуживания в ООО «ВИП-СЕРВИС» можно сделать вывод о том, что система качества обслуживания нуждается в значительной доработке, так как в отношении продавцов торгового предприятия покупателями, принявшими участие в опросе, было отмечено, что отдельные продавцы вообще не умеют вести себя в конфликтных ситуациях, некоторые из них не приветливы, недоброжелательны и нетерпеливы по отношению к покупателю. Результаты проведенного исследования являются основанием

утверждать о необходимости проведения мероприятий, направленных на изменение сложившейся ситуации. Так, по мнению покупателей, является необходимым улучшить манеру поведения продавцов при обслуживании покупателей.

Заключение

Проблема качества обслуживания постоянно волнует организации различного профиля по вполне понятным причинам.

В настоящее время растет материальное благополучие людей среднего класса, повышается их культурный уровень, выделился слой довольно обеспеченных людей, и в этой обстановке вполне естественно желание потребителей в качественном обслуживании.

Качество обслуживания является инструментом в конкурентной борьбе, поэтому в условиях рыночной конкуренции большое внимание уделяется качеству обслуживания клиентов, так как от него зависит результативная деятельность любого предприятия, основным показателем которой является размер прибыли. Все вышеизложенное подчеркивает приоритетное, главное направление развития торговой фирмы в настоящее время и в перспективе – значительное повышение качества торгового обслуживания покупателей, что имеет большое социально-экономическое значение.

Первая глава выпускной квалификационной работы посвящена изучению теоретических аспектов качества обслуживания на предприятиях сервиса в современных условиях, а именно рассмотрены: сущность и основные элементы качества обслуживания, факторы, влияющие на качество обслуживания и основные показатели качества обслуживания. В данной главе также рассмотрены основные проблемы, касающиеся наполнения дефиниции «качество обслуживания», поскольку в этом направлении присутствует наибольший разброс мнений.

Вторая глава выпускной квалификационной работы отражает результаты проведенного анализа экономической деятельности исследуемого предприятия, а также формированию оценки качества обслуживания ритейла.

Согласно проведенного исследования было выявлено, что в настоящее время ООО «ВИП-СЕРВИС» основным видом деятельности выделяет розничную торговлю деталями и принадлежностями для автомобилей.

Данное предприятие функционирует с 1993 года, занимаясь обеспечением предприятий и населения аккумуляторными батареями, автошинами, запасными частями, маслами, смазками, тосолом, электролитом, автокосметикой, слесарным инструментом и различными эксплуатационными материалами. Основной объем продаж дает реализация различных видов запасных частей и инструмента. Предприятие владеет тремя магазинами в черте города, и одним за городом.

При рассмотрении основных аспектов финансово-хозяйственной деятельности ООО «ВИП-СЕРВИС», а также на основании систематизации и анализа полученных данных можно сделать вывод о том, что предприятие является в настоящее время прибыльным, рентабельным. Результаты от реализации продукции покрывают издержки производства и образуют на конец 2016 года чистую прибыль в размере 1983 тыс. руб.

Третья глава выпускной квалификационной работы посвящена исследованию качества предоставляемых услуг. Проведя исследование в данном направлении следует отметить, что ООО «ВИП-СЕРВИС» расположено недалеко от центра города, что способствует привлечению достаточно большой численности покупателей. Фасады магазинов выполнены в единой стилевой направленности, что создает определенный имидж и узнаваемость предприятию. Возле магазина, что является большим плюсом, оборудована площадка, что отличает его от числа многих конкурентов, расположенных в данном районе города.

На основании обозначенных критериев оценки качества обслуживания, нами были выявлены основные проблемы: дискаунтер не выполняет план по продажам, так как ценовая политика предприятия не устраивает покупателей, и они предпочитают осуществлять покупки в магазинах-конкурентах, покупатели не довольны уровнем и качеством обслуживания, покупателей не

устраивает ассортимент магазина, они не находят в нем необходимые товары и предпочитают совершать покупки в магазинах с более полным и широким ассортиментом.

Относительно уровня обслуживания, ситуация является не утешительной для предприятия. Выявлено, что 6% покупателей считает уровень обслуживания в магазине хорошим, причем 45% отозвались о нем как о среднем и почти половина, а именно 49 % как о плохом.

Проблема низкого уровня обслуживания в ООО «ВИП-СЕРВИС» обусловила предложение следующих рекомендаций. Наиболее эффективным и надежным инструментом улучшения качества обслуживания покупателей, принятым сегодня абсолютным большинством розничных сетей, банков, ресторанов фаст-фуд, гостиниц, сетей АЗС и других компаний сферы услуг в странах Запада и России, в особенности в последние 3-4 года, является Mystery Shopping вкупе с организацией и проведением тренингов персонала.

Внедрение в практику инструмента Mystery Shopping будет способствовать: повышению активности сотрудников с 40 до 70 процентов, повышению компетентности сотрудников с 50 до 88 процентов, повышению навыков работы с клиентами (заинтересованность, умение убедить, аргументировать, выявить правильно потребности и т.п.) с 33 до 67 процентов, увеличению клиентной ориентации (доброжелательность, лояльность к клиенту) с 52 до 71 процентов, увеличению товарооборота минимум на 10-12%.

Список использованных источников

1. Российская Федерация. Государственная Дума. Гражданский кодекс Российской Федерации. [Текст] части первая, вторая: по состоянию на 1 февраля 2005 г. : офиц. текст / М-во юстиции Рос. Федерации. – М. : Юрайт, 2017. – 480 с. – (правовая б-ка).
2. О защите прав потребителей [Текст] : федер. закон от 07 февраля 1992 г. № 2300-1-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2017. – № 19, ч. II.
3. О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей [Текст] : федер. закон от 08 августа 2016 г. № 129-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2016. – № 35, ч. III. Ст. 17.
4. Ахмин, А. М, Основы управления качеством продукции [Текст] : учеб. пособие / А. М. Ахмин: – СПб. : Издательство «Союз», 2015. – 192 с.
5. Баринов, В.А. Бизнес-планирование [Текст] : учеб. пособие / В. А. Баринов. – 3-е изд. – М. : ФОРУМ, 2015. – 256 с.
6. Балацкий, Е. В. Технологии предвидения будущего: от сложного к простому [Электронный ресурс] / Е. В. Балацкий // «Капитал страны. Журнал об инвестиционных возможностях страны». – Режим доступа: <http://www.kapital-rus.ru/articles/article/64/>.
7. Баринов, В. А. Экономика торгового предприятия [Текст] : учебник / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 237 с.
8. Басовский, Л.Е. Менеджмент [Текст] : учеб. метод. пособие / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 226 с.
9. Бекетова, О. Н. Бизнес-план и практика [Текст] : учеб. пособие / О. Н. Бекетова. – М. : «Приориздат», 2014. – 288 с.
10. Бирман, Г. Д. Экономический анализ инвестиционных проектов [Текст] : учеб. Пособие / Г. Д. Бирман. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. – 632 с.

11. Бугаков, В.П. Особенности маркетинга услуг [Текст] / В. П. Бугаков// Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – №2 – с. 22.
12. Галеев, В. И. Проблемы внедрения стандартов ИСО серии 9000 на примере опыта ряда предприятий [Текст] / В. И. Галеев // Сертификация. – 2015. – № 7. – С. 8-16.
13. Гершун, А. М. Разработка системы сбыта на предприятии [Текст] : учебник / А. М. Гершун, Ю. С. Нефедьева. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015. – 128 с.
14. ГОСТ 51304 – 2009. Услуги торговли. Общие требования [Текст]. – Введ. 2011 – 01 – 01. – М. : Изд-во стандартов, 2010. – 220 с. – (Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу).
15. Горский, М. А. Зарубежная практика формирования системы сбыта продукции : учеб. пособие [Текст] / М. А. Горский, А. М. Гершун. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2016. – 416 с.
16. Даниляк, В.И. Человеческий фактор в управлении качеством. Инновационный подход к управлению эргономичностью [Текст] : учеб.пособие/ В. И. Даниляк – М.: Логос, 2016. – 336 с.
17. Деева, В. А. Управление качеством[Текст] : учеб.пособие / Деева В.А., Кобиашвили Н.А., Кобулов Б.А. – М.: Юриспруденция, 2017.– 102 с.
18. Демьяненко, А. В. Методика исследования локального потребительского рынка [Текст] / А. В. Демьяненко // Российское предпринимательство. – 2017. – № 24 (222). – С. 203-206.
19. Данилевич, В. А. Планирование на предприятии: учебник 3-е изд., переработанное и дополненное [Текст] / В. А. Данилевич. – М. : информационно-издательский дом «ФИЛИНЪ», 2016. – 520 с.
20. Дужински, Р.Р. Системные проблемы экономического роста в современной России [Текст] / Р. Р. Дужински // Экономический анализ: теория и практика. – 2017. – № 2. – С. 204-220.
21. Евстропов, Н.А. Менеджмент качества предприятий и организаций

[Текст] : учеб. пособие/ Евстропов Н.А., Корнеева В.М., Бабыкин С.В. – М.: Академия стандартизации, метрологии и сертификации, 2017. – 216 с.

22. Евстропов, Н.А. Практика разработки и внедрения систем менеджмента качества на предприятиях и в организациях [Текст] : учеб. пособие / Евстропов Н.А., Корнеева В.М., Бабыкин С.В. – М.: Академия стандартизации, метрологии и сертификации, 2015. – 351 с.

23. Зимовец, А. Е. Повышение ресурсного потенциала торгового предприятия [Текст] / А. Е. Зимовец // Креативная экономика. – 2016. – № 12 (72). – С. 31-36.

24. Измайлова, Н. Н. Роль организационной культуры в сфере гостеприимства [Текст] / Н. Н. Измайлова // Отель. – 2014. – № 4. – с. 38.

25. Калинина, Л. Е. Государственная политика в сфере экономики региона [Текст] / Л. Е. Калинина // Право и экономика. – 2016. – № 5. – С. 63-66.

26. Кудимова, М.В. Уважение к клиенту начинается с уважения к себе [Текст] / М. В. Кудинова // Пять звезд. – 2016. – №6. – С. 112-119.

27. Кузнецова, Л. В. Методы оценки лояльности потребителей [Текст] / Л. В. Кузнецова // Российское предпринимательство. –2014. – №12 (210). – С. 71-76.

28. Кларин, М. В. Стратегия организации [Текст] : от корпоративных намерений к плану действий // Управление персоналом / М. В. Кларин. – М. : 2015. – 50 с.

29. Круглов, М.Г. Инновационный проект: управление качеством и эффективностью [Текст] : учеб.пособие/ Круглов М.Г. – М.: Дело, 2017. – 336 с.

30. Курпаяниди, К. И. Ведение бизнеса 2017: равные возможности для всех как драйвер регулирования предпринимательской среды [Текст] / К. И. Курпаяниди // Экономический анализ: теория и практика. – 2017. – № 3 (462). –С. 151-154.

31. Лихачева, О. Н. Финансовое планирование на предприятии [Текст]:

учебно-практическое пособие / О. Н. Лихачева. – М. : ТК Велби, издательство Проспект, 2015. – 264 с.

32. Лосев, А. С. Анализ качества обслуживания методами теории массового обслуживания [Текст] / А. С. Лосев // Вестник Томского государственного университета. – 2015. – № 4 (28). – С 42-53.

33. Малофеев, И. В. Социальные услуги в системе социального обслуживания населения [Текст] / И. В. Малофеев // Сертификация. – 2016. – № 17. – С. 58-64.

34. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] : учеб. пособие / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2015. – 704 с.

35. Наумов, В. Н. Организация предпринимательства [Текст] : учебник / В. Н. Наумов. – СПб. : Питер, 2017. – 384 с.

36. Огвоздин, В. Ю. Управление качеством: концептуальные проблемы новых стандартов ИСО 9000 [Текст] / В. Ю. Огвоздин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 6. – С. 224-228.

37. Одегов, Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход [Текст] : учебник / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2015. – 752 с.

38. Окрепилов, В. В. Всеобщее управление качеством [Текст] : учеб. пособие для вузов / В. В. Окрепилов. – М. : ОАО «Изд-во «Экономика», 2014. – 639 с.

39. Окрепилов, В. В. Управление качеством [Текст] : учеб. пособие для вузов / В. В. Окрепилов. – М. : ОАО «Изд-во «Экономика», 2014. – 639 с.

40. Ополченнов, И. И. Управление качеством в сфере услуг [Текст] : учебник / Ополченнов И. И. – М. : ОАО «Изд-во «Экономика», 2015. – 287 с.

41. Пармантер, Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей [Текст] : пер. с англ. А. Платонова / Д. Пармантер. – М. : Олимп-Бизнес, 2016. – 288 с.

42. Пономарева, Т. А. Качество услуг: качественные параметры оценки

[Текст] / Т.А. Пономарева, М.С. Супрягина //Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 1 (45). – С. 47-49.

43. Проценко, С. В. Оценка удовлетворенности качеством услуги [Электронный ресурс] / С. В. Проценко // Теория и практика : электронный журн. / 2015. – № 4. –Режим доступа: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=454941>

44. Раков, А. В. Стандартизация и сертификация в сфере услуг [Текст] : учеб.пособие для вузов – М.: Мастерство, 2014. – 425 с.

45. Савчук, В. П. Финансовая диагностика и мониторинг деятельности предприятия [Текст]: учебник / В. П. Савчук. – Киев. : Наука, 2017. –153 с.

46. Сайдаков, Ю. Н. Система качества и контроль качества [Текст] / Ю. Н. Сайдаков // Экономика и жизнь. – 2016. – № 50 (9660). – С. 93-96.

47. Свириденко, Ю.П. Сервисная деятельность в обслуживании населения [Текст]: учеб. пособие/ Свириденко Ю.П., Хмелев В.В. –М. : Дашков и К, 2016. – 220 с.

48. Скобкин, С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе [Текст] : учеб.пособие для вузов. – М. :Юристь, 2015. – 224 с.

49. Титов, Д. И. Сфера услуг не может выйти из «красного» пояса [Текст] / Д. И. Титов // Экономика и жизнь. – 2016. – № 50 (9660). – С. 96-99.

50. Толмачев, А.В. Проблемы управления малыми предприятиями: новые подходы, модели, механизмы [Текст] / А. В. Толмачев // Российское предпринимательство. – 2014. – № 22 (220). – С. 42-47.

51. Услуги населению. Номенклатура показателей качества [Текст] : ГОСТ Р 52113-2003. Введ. 2011 – 01 – 01. – М. : Изд-во стандартов, 2014. – 220 с.

52. Фейгенбаум, А. Г. Контроль качества продукции [Текст] / А. Г. Фейгенбаум // Экономика и жизнь. – 2016. – № 51 (9662). – С. 193-196.

53. Хакимова, Е. А. Анализ качества обслуживания клиентов [Текст] / Е. А. Хакимова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2012. – № 6. – С. 131-137.

54. Черкашин, П.А. Стратегия управления взаимоотношениями с

клиентами (CRM) [Текст] / П. А. Черкашин // Вестник Томского государственного университета. – 2016. – № 9 (142). – С 44-56.

55. Энджел, Д.Ф. Поведение потребителей[Текст] / А. Г. Юсупов // Экономика и жизнь. – 2015. – 27 апреля.

56. Юсупов, А. Г. Для расширения продаж в интернет-магазинах важно знать привычки покупателей [Текст] / А. Г. Юсупов // Экономика и жизнь . – 2016. – 15 марта.

57. Якушев, В. М. Как измерить качество? [Текст] / В. М. Якушев // Экономика и жизнь. – 2016. – № 51 (9662). – С. 127-181.

58. Kenneth, W. Making Conflict Management a Strategic Advantage / W. Kenneth // Psychometrics Canada Ltd. – 2014. – № 10. – P. 23-29.

59. Wysocki, R. K. Effective Project Management / R. K. Wysocki, R. McGary. – Publishing, Inc., 2014. – 504 p.

Приложения

Приложение 1

УТВЕРЖДАЮ

 (уполномоченное лицо)

 (ФИО, подпись)

 (название учреждения, организации)

" ____ " _____ 200_ г.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ПО ТЕХНИЧЕСКИМ ВОПРОСАМ

I. Общие положения

Полное наименование должности: Заместитель директора по техническим вопросам.

Эта должность подчинена и получает приказы, рабочие распоряжения непосредственно от директора предприятия.

Эта должность дает прямые распоряжения и методические указания следующим должностным лицам:

- начальникам;
- начальнику транспортного отдела;
- главному энергетiku;
- инженеру-механику.

Распоряжения и указания другим работникам Общества могут быть даны через вышеназванных должностных лиц, либо, в отдельных случаях, непосредственно, в рамках предоставленных полномочий.

Во время отсутствия исполнителя этой должности, его замещает главный энергетик.

Работа в данной должности требует от работника следующей квалификации:

- Образование - высшее техническое;
- Специальность - _____.
- Минимальный стаж на руководящей должности - 3 года.

Директором предприятия перед исполнителем этой должности ставятся следующие цели:

- организация и общее руководство техническим развитием предприятия;
- обеспечение внедрения достижений научно-технического прогресса по профилю деятельности предприятия.

II. Должностные обязанности

Заместитель директора по техническим вопросам:

повседневное руководство, контроль и непосредственное участие в решении технических задач деятельности предприятия;

руководство, контроль и непосредственное участие в разработке мероприятий по повышению эффективности эксплуатации АЗС, роста производительности труда, соблюдения режима экономии материальных и трудовых ресурсов при эксплуатации АЗС, и контроль за их реализацией;

руководство и контроль за осуществлением необходимых мероприятий по технике безопасности, охране труда и промышленной санитарии при эксплуатации АЗС;

организация разработки плана мероприятий по решению технических задач, направленных на повышение охраны окружающей среды на АЗС и контроль за его исполнением;
 организация разработки плана текущего ремонта оборудования и сооружений АЗС, контроль за его исполнением;
 организация технического надзора за правильной эксплуатацией энергетического оборудования АЗС в соответствии с действующими нормами и правилами.

_____.

Все перечисленные функции должны быть реализованы путем подготовки текстового документа и его утверждения директором предприятия. Периодичность и срок его исполнения – ежеквартально.

Для своевременного и качественного выполнения поставленных задач, Исполнитель этой должности представляет ежеквартально директору предприятия на утверждение «Бюджет заместителя директора по техническим вопросам».

III. Права

Заместитель директора по техническим вопросам имеет право:
 относительно подчиненных работников давать распоряжения и контролировать их исполнение;
 представлять директору на поощрение или наказание (включая увольнение) работников, находящихся в прямом подчинении;
 самостоятельно решать технические вопросы путем дачи письменных и устных распоряжений, заключения от имени предприятия хозяйственных договоров, направленных на реализацию плана мероприятий по повышению технического уровня эксплуатации АЗС, в пределах лимита денежных средств («Бюджета заместителя директора по техническим вопросам»), утвержденных директором предприятия;
 самостоятельно ведет от имени предприятия переписку со сторонними предприятиями, в том числе с органами государственной власти, по вопросам, относящимся к прямым обязанностям.

 _____.

IV. Ответственность

Заместитель директора по техническим вопросам несет ответственность:
 За задержку и слабую работу в направлении поставленных целей и задач, а также неполное использование предоставленных директором предприятия прав.

 _____.

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель	_____	_____	" ____ " _____ г.
структурного подразделения:	(подпись)	(ФИО)	
Начальник	_____	_____	" ____ " _____ г.
юридического отдела:	(подпись)	(ФИО)	
С инструкцией ознакомлен:	_____	_____	" ____ " _____ г.
	(подпись)	(ФИО)	

Таблица 2.5

Анализ интенсивности и эффективности использования основных
производственных фондов ООО «ВИП-СЕРВИС» за 2014-2016 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016 /2015	2016/ 2014
Фондорентабельность, %	23,1	62,0	14,1	-9,0	-47.9	-9
Отдача основных производственных фондов, тыс. руб.	0,2	0,4	0,4	+0,2	-	+0.2
Фондоемкость, тыс. руб.	5,0	2,5	2,5	-2,5	-	-2.5

Таблица 2.6

Анализ эффективности использования материальных затрат
ООО «ВИП-СЕРВИС» за 2014-2016 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016 /2015	2016/ 2014
Материалоотдача	0,1	1,7	1,5	+1,6	-0,2	+1,4
Материалоемкость	9,1	0,6	0,7	-8,5	+0,1	-8,4
Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции	14,9	0,5	0,6	-14,4	+0,1	-14,3
Прибыль на рубль материальных затрат	7,9	2,6	0,5	-5,3	-2,1	-7,4

Таблица 2.11

Анализ рентабельности ООО «ВИП-СЕРВИС» за 2014-2016 гг.

Показатель	Алгоритм расчета	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение (+,-) 2016 г. от 2014 г.
Рентабельность (убыточность) продаж	$\frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка от реализации}} \times 100\%$	69,4	58,9	27,4	-42,0
Рентабельность (убыточность) собственного капитала	$\frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Средняя величина собственного капитала}} \times 100\%$	123,8	110,8	16,3	-106,6
Экономическая рентабельность (убыточность)	$\frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Средняя величина баланса}} \times 100\%$	31,5	48,5	11,9	-19,6
Фондорентабельность (убыточность)	$\frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Средняя величина внеоборотных активов}} \times 100\%$	22,5	67,4	17,2	-5,3
Рентабельность (убыточность) затрат	$\frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Средняя величина себестоимости продукции}} \times 100\%$	173,9	214,2	31,2	-142,7
Период окупаемости собственного капитала	$\frac{\text{Средняя величина собственного капитала}}{\text{Прибыль до налогообложения}}$	0,8	90,3	6,1	+5,3